



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN EN EL APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA  
CIUDAD DE JULIACA EN EL AÑO 2015**

**TESIS**

**PRESENTADA POR  
ROSA PALERMA CANCAPA SILVA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ  
2016**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN EN EL APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA  
CIUDAD DE JULIACA EN EL AÑO 2015**

**TESIS**

**PRESENTADA POR  
ROSA PALERMA CANCAPA SILVA A**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR EL JURADO:**

**PRESIDENTE**

: \_\_\_\_\_  
**Dr. Fredy Toribio Chalco Vargas**

**PRIMER MIEMBRO**

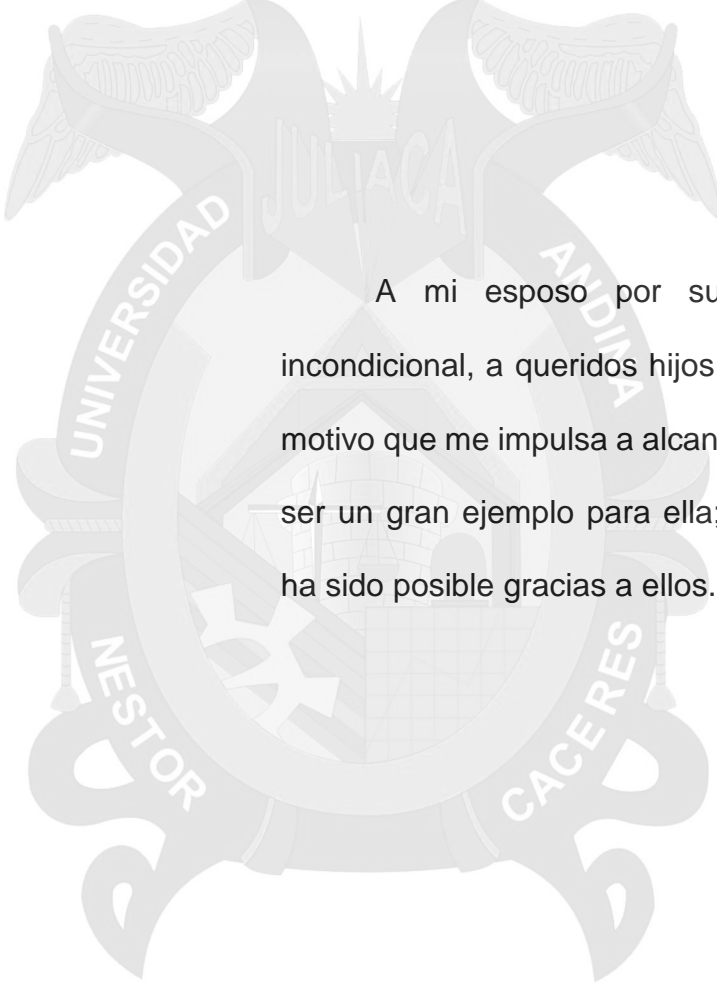
: \_\_\_\_\_  
**Dr. Marcos Alberto Valencia Paredes**

**SEGUNDO MIEMBRO**

: \_\_\_\_\_  
**Dr. Jimy Humpiri Nuñez**

**ASESOR DE TESIS**

: \_\_\_\_\_  
**Mgtr. Ronald Chambi Inca**



A mi esposo por su amor y apoyo incondicional, a queridos hijos que es el motor y motivo que me impulsa a alcanzar mis objetivos y ser un gran ejemplo para ella; todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.



Durante este periodo de elaboración de mi tesis, son muchas las personas que han participado y a las cuales quiero agradecer por el apoyo y la confianza incondicional y de una manera desinteresada.



## ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE.....	i
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vii

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática.....	01
1.2. Planteamiento del problema.....	03
1.2.1. Problema general.....	03
1.2.2. Problemas específicos.....	03
1.3. Justificación de la investigación.....	04
1.4. Objetivos.....	05
1.4.1. Objetivo general.....	05
1.4.2. Objetivos específicos.....	05

### CAPÍTULO II EL MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	07
2.2. Marco teórico.....	11
2.3. Marco conceptual.....	81
2.4. Hipótesis.....	86
2.4.1. Hipótesis general.....	86



2.4.2. Hipótesis específicas .....	86
2.5. Variables .....	87
2.6. Operación de variables.....	87

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la investigación.....	89
3.2. Método de la investigación.....	90
3.3. Nivel y tipo de investigación .....	90
3.4. Población y muestra.....	90
3.4.1. Población .....	90
3.4.2. Muestra .....	90
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	92
3.5.1. Técnica .....	92
3.5.2. Instrumentos .....	92
3.6. Diseño de contrastación de hipótesis.....	92
3.6.1. Diseño estadístico.....	92

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de las variables.....	94
---------------------------------------	----

**CONCLUSIONES**

**SUGERENCIAS**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**





## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo, determinar la relación de la Gestión Educativa en el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015. La investigación se realizó guiada por el paradigma cuantitativo, diseño explicativo compuesto causal simple, el muestreo a partir de este universo se seleccionará una muestra representativa. Para ello se utilizó el muestreo aleatorio estratificado. "Consiste en particionar la población en subpoblaciones al agrupar en ellas los elementos más parecidos entre sí. Cada subpoblación se llama estrato" siendo en un total de 75 docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.

Se recopiló los resultados de la investigación realizada sobre la relación de la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes de Instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca donde, se aplicó los instrumentos del cuestionario para identificar el predominio de la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes; posteriormente a ello se ingresaron los apuntes a una base de datos para el procesamiento correspondiente utilizando el software estadístico SPSS; obteniendo los siguientes resultados, después se presentan los resultados obtenidos en cuadros y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación de acuerdo a los objetivos e hipótesis de investigación planteados.

Según se observa los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 01, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces utilizan las dimensiones de la gestión educativa en relación a los demás los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 02, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces tienen a utilizar los criterios para una buena gestión educativa, asimismo muestra que un 11.1% tiene siempre o casi siempre aplican los criterios ya mencionados.



Los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 03, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces tiene a utilizar el modelo de gestión educativa, asimismo muestra que un 13.3% siempre o casi siempre tienen a utilizar el modelo de gestión educativa para la mejora de sus procesos.

También presentan y muestran claramente según el gráfico N° 04, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces utilizan los elementos de la gestión educativa en sus actividades, asimismo muestra que un 12.1% indican que siempre o casi siempre estos elementos mejoran las actividades educativas y los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 05, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces trabajan con los tipos de aprendizaje organizacional para el logro de objetivos, también muestra que un 12% manifiestan que siempre o casi siempre se trabaja con estos tipos de aprendizaje organizacional para el logro de objetivos.

Esta investigación atribuye que los docentes poseen un regular e insuficiente nivel de relación entre la gestión educativa y la gestión del conocimiento, en relación a los comportamientos y utilización de sus criterios, elementos y faces, No debemos olvidar que la regulación de la gestión educativa desplegada y ayuda a que el docente puede generar una cultura o aprendizaje organizacional en relación a la gestión del conocimiento.

**Palabras claves:** Gestión Educativa, Aprendizaje Organizacional.





## ABSTRACT

This research aims to determine the relationship of educational management in organizational learning of teachers of educational institutions of the marginal zone of the city of Juliaca in 2015. The research was conducted guided by the quantitative paradigm, simple causal explanatory composite design, sampling from this universe a representative sample is selected. For this stratified random sampling was used. "It consists of partitioning the population into subpopulations by grouping them the most similar to each other elements. Each subpopulation is called stratum "being in a total of 75 teachers of educational institutions of the marginal zone of the city of Juliaca.

The results of the research on the relationship of educational management in organizational learning of teachers of educational institutions of the marginal area of the city of Juliaca where it was compiled, the instruments of the questionnaire was applied to identify the prevalence of educational management organizational learning of teachers; subsequently it notes to a database for the corresponding processing using the SPSS statistical software were entered; the following results, then the results of statistical tables and graphs with their respective interpretation according to the research objectives and hypotheses raised are presented.

According to the results presented clearly shown by the graph No. 01, that most teachers only sometimes use the dimensions of educational management in relation is observed to others the results presented clearly shown by the graph No. 02, most teachers only sometimes have to use the criteria for good educational management also it shows that 11.1% is always or almost always apply the aforementioned criteria.

The results presented clearly show as the No. 03 chart, which most teachers only sometimes has to use the educational management model also shows that 13.3% always or almost always have to use the model of educational management improving their processes.



Also present and clearly show as the N° 04 chart, which most teachers only sometimes use elements of educational management in its activities, also shows that 12.1% indicate they always or almost always these elements enhance educational activities and the results presented clearly show as the No. 05 chart, which most teachers only sometimes work with the types of organizational learning to achieve goals, also it shows that 12% say they always or almost always works with these types of organizational learning to achieve goals.

This research attributes that teachers have a regular and inadequate level of relationship between education management and knowledge management in relation to the behaviors and use of their criteria, elements and faces, we must not forget that the regulation of educational management deployed and it helps the teacher can create a culture or organizational learning in relation to knowledge management.

**Keywords:** Educational Management, Organizational Learning



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con la finalidad de dar a conocer la relación de la gestión educativa y el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal.

El trabajo de investigación se justifica porque existe el interés necesario para realizar la investigación; además de acuerdo a los resultados que se obtenga proponer alternativas que permita mejorar la gestión educativa. Esta Investigación también es importante porque existe la necesidad de conocer la relación que existe entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca en el Año 2015, ya que en los últimos años se ha visto severamente cuestionada el nivel del aprendizaje colectivo de la comunidad educativa de dichas instituciones educativas.

Los resultados de esta investigación podrán sistematizarse para luego ser incorporado al campo gnoseológico de la ciencia de la educación y dar posibles soluciones a los contextos mencionados.

Entre los factores que se abordaron en la presente investigación tiene por finalidad, determinar la influencia de la inteligencia emocional en las relaciones humanas de los docentes de Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos de la zona norte del Departamento de Puno en el año.



La presente tesis se ha estructurado en cuatro capítulos:

**En el capítulo I,** Se determina el problema, explicación, análisis de la situación problemática, planteamiento del problema, la formulación del problema se ha caracterizado a través de interrogantes de forma general y problemas específicos; los objetivos de la investigación ya sean general y específicos que orientaron el presente estudio o investigación.

**En el capítulo II,** Se establece el marco teórico referencial, en el que se considera los antecedentes referidas a la investigación, las bases teóricas que dieron sustento doctrinario, marco conceptual, las hipótesis y la operacionalización de variables.

**En el capítulo III,** Se determina la metodología, diseño de la investigación, población, muestra, se connotan las técnicas, también los diferentes instrumentos de recolección de datos para la presente investigación.

**En el capítulo IV,** Se presentan los resultados y discusión; la presentación y análisis de resultados, a través de cuadros estadísticos, gráficos, su análisis e interpretación, la prueba de hipótesis, sus conclusiones y sugerencias.

Finalmente se consideran las referencias bibliográficas y los anexos que evidenciaron el presente estudio.



## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

### 1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

“Gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica”. Problemas de la gestión educativa en América Latina.

En el Perú, en los últimos tiempos, se reconoce ampliamente que se está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las organizaciones educativas en los diferentes niveles. El proceso de gestión educativa está basado en la creencia de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.





Para que las instituciones puedan sobrevivir hoy en día al torbellino de mercados, deben estar capacitadas para identificar de manera astuta la necesidad de cambios, así, como su capacidad de adaptarse a ellos. Esta afirmación es especialmente cierta en el proceso de gestión educativa, el cual requiere de una constante investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de todos los integrantes como una organización, teniendo siempre presente que las estrategias mejor formuladas, no son buenas, sino se pueden llevar a cabo de forma exitosa.

Durante los últimos años numerosos autores abundan en considerar al conocimiento como el recurso más importante que posee una organización para conseguir y mantener una ventaja competitiva. Se entiende aquí conocimiento como un fenómeno creado y acumulado a través de un proceso denominado aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional ocurre cuando "los individuos de la organización experimentan una situación problemática y se preguntan por el comportamiento de la organización"; por otra parte, "el aprendizaje, para que pueda ser considerado organizacional, debe ser incorporado mediante artefactos epistemológicos (mapas, memorias y programas) que se encuentren en el ambiente de la organización"

En las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la Provincia de san Román - Juliaca, no confluyen factores relacionados especialmente al ambiente de trabajo que se genere entre las personas, a la cultura de la

organización, y la relación que establecen con el entorno, los cambios inminentes en los valores culturales, la globalización de los mercados respecto al servicio educativo y la creciente competencia entre las instituciones educativas hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés dentro de la teoría y práctica de las organizaciones y su relación con el modelo de gestión que se esté encauzando.

La nueva visión de la gestión en estas instituciones educativas debe asumir, que las complejas organizaciones modernas pueden mejorar el logro de sus objetivos mediante estructuras de gestión y procedimientos con sistemas organizacionales desburocratizados.

## **1.2. FORMULACIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la relación de la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es las relaciones de la dimensión de la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca?
- ¿Qué relación existe en los criterios de la gestión educativa con

el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca?

- ¿Cuál es la relación de los modelos de gestión educativa con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca?
- ¿Cómo se relacionan los elementos de la gestión educativa con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca?
- ¿Cuál es la relación de la gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se realiza con la finalidad de dar a conocer la relación de la gestión educativa y el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal.

El trabajo de investigación se justifica porque existe el interés necesario para realizar la investigación; además de acuerdo a los resultados que se obtenga proponer alternativas que permita mejorar la gestión educativa. Esta investigación también es importante porque existe la necesidad de conocer la relación que existe entre la gestión educativa y

el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015, ya que en los últimos años se ha visto severamente cuestionada el nivel del aprendizaje colectivo de la comunidad educativa de dichas instituciones educativas.

Los resultados de esta investigación podrán sistematizarse para luego ser incorporado al campo gnoseológico de la ciencia de la educación y dar posibles soluciones a los contextos mencionados.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación de la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la relación de las dimensiones de la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- Identificar la relación existe en los criterios de la gestión educativa con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.



- Analizar la relación de los modelos de gestión educativa con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- Describir la relación de los elementos de la gestión educativa con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- Conocer la relación de la gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.





## CAPÍTULO II EL MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con referencia al presente trabajo de investigación se han encontrado trabajos similares, entre los trabajos realizados anteriormente tenemos:

**TESIS:** "EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL APLICADO AL ÁMBITO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA".

**AUTOR:** Gisella Varinia Álvarez Cruz.

**AÑO:** Pontificia Universidad Católica del Perú. (2008).

#### CONCLUSIONES:

- Es posible generar el conocimiento organizacional y obtener el éxito organizacional a partir de supuestos teóricos que subyacen en el enfoque de Aprendizaje Organizacional y que influyen en la organización escolar.



**TESIS:** "EL LIDERAZGO FACILITADOR DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN  
LA ESCUELA"

**AUTOR:** Pérez Saavedra, Segundo Sigfredo.

**AÑO:** Pontificia Universidad Católica del Perú. (2008).

**CONCLUSIONES:**

- Es posible promover y generar aprendizajes organizativos como: adquisición del conocimiento, difusión del conocimiento, utilización del conocimiento y memoria organizativa a partir de una buena práctica de liderazgo del consejo directivo, centrado en la práctica de una cultura escolar colaborativa, delegación de funciones, trabajo en equipo y motivación.

**TESIS:** "LAS BUENAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS Y SU IMPORTANCIA EN EL  
ENRIQUECIMIENTO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL"

**AUTOR:** Doris Jerí Rodríguez.

**AÑO:** Pontificia Universidad Católica del Perú. (2008).

**CONCLUSIONES:**

- Las buenas y/o mejores prácticas educativas conforman un tipo de conocimiento capitalizable en las organizaciones escolares. Al ser



gestionadas eficientemente a través de un proceso de aprendizaje colectivo se convierten en conocimiento compartido que favorece la innovación. Definir, identificar y comprender el fenómeno buenas prácticas desde la mirada de la gestión del conocimiento permitirá potenciar capacidades institucionales que produzcan ventajas comparativas y competitivas en el mercado educativo.

- En este estudio encontramos que para los docentes el concepto buenas prácticas está asociado fundamentalmente a un carácter instruccional, pedagógico y el hecho de compartir conocimiento queda todavía en una visión de desarrollo personal, mas no organizacional tal como propone la gestión del conocimiento para alcanzar objetivos y poder incrementar el capital humano institucional.

Asimismo, se reconoce la importancia de un contexto organizacional que estimule, motive y anime a la innovación permanente identificando y reconociendo a los talentos poseedores de estas buenas prácticas para contribuir con su difusión generando modelos mentales compartidos que permitan la mejora continua.

**TESIS:** "LA INTERACCIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA, UN ESPACIO PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL".

**AUTOR:** Ramón A. García.

**AÑO:** Universidad Nacional Simón Bolívar – Caracas - 2008.



### CONCLUSIÓN:

- Plantea construir una red teórica que fundamente la interacción Universidad y empresa como un espacio para la generación de conocimiento y el aprendizaje organizacional.

**TESIS:** "CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO, MODALIDAD DE MENORES DEL DISTRITO DE PAUCARPATA".

**AUTOR:** Ingrid Giovana Portugal Gordillo.

**AÑO:** Universidad San Agustín. (2009).

### CONCLUSIONES:

- La gestión administrativa en la Institución Educativa de Paucarpata ha aportado a las distintas áreas de educación inducen el incremento continuo de sus demandas, bajo una gama de aplicaciones cada vez mayor, destacándose que en la actualidad constituye una función básica, integral e integrada a las actividades que desarrollan los colegios y Unidades Administrativas, por lo que resulta indispensable fortalecer los esquemas que permitan optimizar su planeación y desarrollo armónico, en congruencia con las necesidades y prioridades que en el mismo Colegio se presentan; además de reforzar los mecanismos de concertación de las acciones que garanticen la congruencia, integridad y racionalidad de los programas, así como el aprovechamiento óptimo de la infraestructura debe normar, promover y prestar asesoría técnica en materia de organización, funcionamiento y gestión descentralizada de los órganos intermedios



y centros educativos, así como participar en el desarrollo de los proyectos de Modernización de la Gestión y Fortalecimiento la de Planificación.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. GESTIÓN EDUCATIVA

“La gestión educativa es un proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional<sup>1</sup>.

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación. (2007). Gestión Educativa.





administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, "comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" Pérez Gómez, (1998:147).

En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica.

Pero, la crítica más relevante a la eficacia como producto esperado en la gestión se refiere a que "la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de autorreflexión, autodirección y autoevaluación del aprendizaje<sup>2</sup>"

---

<sup>2</sup> PÉREZ Gómez, (1998:151)



Entonces, el desarrollo de estas competencias referidas a la autonomía implica los resultados imprevisibles de las propuestas individuales y colectivas. ¿Dónde residen, entonces, los criterios sobre la calidad educativa? ¿Y los de la gestión?

De acuerdo con "hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social". La calidad educativa, por lo tanto, no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos Carr, (1996). En este sentido, la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos. La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos.

Pérez Gómez, Mintzberg, (1998) explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.



A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

Entonces, la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco, se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa.

Esta visión educativa de la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación.

## **2.2.1.1. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

### **a. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Para una mejor comprensión del término gestión administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.



El termino gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

La administración por su parte es definida por Fremont E Kast como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

- Dirección hacia el objetivo
- A través de gente
- Mediante técnicas
- Dentro de una organización.

La mayoría de los autores definen la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Ambos términos están estrechamente ligado y uno es la consecución del otro, en ese sentido la gestión es la parte operativa de la administración.

Por lo antes dicho, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos



que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y practica propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular.

Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación.

La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, Palladino (1998:9) plantean que: "La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones.





Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación.

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

## **b. GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

La definición de uso del término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los



años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en el Perú es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término.

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno, (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y



cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.



Lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.



Se requiere por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claro y prácticos, promover en entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son compatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar la escuela.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto más para la gestión escolar.

Entre las condiciones necesarias para la Gestión Pedagógica se tiene:

En estudios realizados por la doctora Schmelkes durante el año 1990 basado en una revisión extensa sobre la eficacia y eficiencia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión





administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes, demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

## 1. EL CLIMA ESCOLAR

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el



encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

## 2. EL TRABAJO EN EQUIPO

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

En Primer Lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la



distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

En tercer lugar ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.

En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. una de las razones por las que nos



cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella está haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

Por último, necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.

### 3. CENTRAR LA ATENCIÓN EN LOS OBJETIVOS DE LA ESCUELA

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de alumnos para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no solo la





que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.

### **EL ROL QUE DEBE CUMPLIR EL DOCENTE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículo.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y a evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol



el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo: (a) conocimiento declarativo sobre los procesos



de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar. (b) conocimiento procedimental referido a cómo llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor. (c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y etnicidad que guíaran los procesos.

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos socioemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, entre otros.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello en atención a la mediación facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del



análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles más elevados de conocimiento.

El rol del docente como investigador implica la búsqueda de información a todo nivel, docentes alumnos padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de sus pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

Los proyectos educativos generados en el aula obligan al docente a considerar la investigación como actividad práctica orientada a la búsqueda de conocimientos ya establecidos a fin de conocer más sobre un hecho concreto que permita el planteo de nuevas visiones, adecuación a un contexto, resolución de problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten. Según Corrales Jiménez (1994), el abordaje y concreción de proyectos educativos en el aula, demandan a los docentes convertirse en investigadores de su propio quehacer cotidiano, en



especial si asumen una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula. Sin embargo, el docente necesita apoyo en el intento de generar una nueva cultura de investigación en la escuela. Esta acción de investigación debe concentrarse en la interacción, utilizando preguntas y respuestas, cambios de temas, comentarios evaluativos entre otros.

La acción de investigación conjuga el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que implican familiarizarse con la información, revisiones constantes, discusión de temas, cambios de acción y de rutina, se generaliza la participación y se acoge el proyecto por parte del colectivo; entre todos revisan las regulaciones o normas, acuerdos y reglas, entre una actividad y otra.

En Opinión de Corrales y Jiménez: los docentes investigadores reconocen que el proceso de enseñanza aprendizaje es muy complejo, en el cual intervienen distintas variables, los educadores investigadores pueden realizar acciones en el proceso enseñanza aprendizaje de forma sistemática. De manera que estos docentes se puedan dar cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula, es documental el modo en que ellos enseñan y en el que los estudiantes aprenden.



Los proyectos de investigación educativa permiten al docente desarrollar competencias para la indagación socioeducativa, además de la oportunidad de observar, reflexionar, hacerse preguntas e interpretar la información, generándoles conocimientos en su desarrollo profesional y mejoramiento en los procesos de la gestión administrativa en la Educación Básica.

#### **2.2.1.2. CRITERIOS DE UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA**

Proponemos la adopción, en todas las instancias de gestión del sistema educativo, de un enfoque de gestión cuya puesta en práctica demuestre, por lo menos, los siguientes criterios de calidad<sup>3</sup>.

##### **a. UNA GESTIÓN CON VISIÓN**

- Dispone de una visión clara de sus prioridades y estrategias.
- Da dirección a todas decisiones y recursos en función de su visión y del Proyecto Educativo Nacional.
- Desarrolla la capacidad de formular y ejecutar proyectos educativos de alto beneficio y con los recursos disponibles.
- Rinde cuentas con oportunidad y transparencia posibilitando una mayor asignación de recursos.

---

<sup>3</sup> Gestión educativa Eficaz, Ética, Descentralizada y con Participación de la Ciudadanía

**b. UNA GESTIÓN CON ENFOQUE INTERSECTORIAL E INTERCULTURAL**

- Aprovecha eficientemente los recursos del entorno como resultado de un esfuerzo intersectorial concertado.
- Atiende y propicia la concertación con las diversas perspectivas socioculturales existentes en cada ámbito de operación
- Ofrece un servicio educativo integral e intercultural, en especial para los más pobres, con probidad, vigilancia y sanción.
- Aprovecha la potencialidad de sectores públicos y privados en la atención de la demanda.
- Asume con responsabilidad la obligación estatal de brindar educación básica gratuita, inclusiva y de calidad para todos.

**c. UNA GESTIÓN ÉTICA Y EFICIENTE**

- Promueve criterios programáticos comunes así como la racionalización de funciones y procedimientos en el sector educación.
- Evalúa y monitorea los resultados de la educación con rendición pública de cuentas y participación ciudadana.
- No hace uso de los bienes y recursos públicos para fines particulares.

- Desarrolla procedimientos y sanciones prontas y efectivas para los actos de corrupción a cualquier escala.
- Se basa en un código de ética que toda la ciudadanía conoce.
- Fomenta una cultura de la calidad y de medición de la calidad.

#### 2.2.1.3. EL PODER EN LA GESTIÓN

Ante el reto de un contexto diverso y cambiante, la gestión debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso que la concepción de "poder" también está cambiando, más se resignifica en el marco de la gestión educativa.

En la perspectiva de la organización tradicional, la imposición dominante sobre los otros actores constituye un acto político esencial porque les permite localizar la magnitud y dirección del poder. El supuesto es que el ejercicio legítimo del poder permite integrar las divergencias individuales Etkin y Schvarstein, (1997).

De hecho, el poder es un modo de acción y se ejerce en la cotidianidad de las prácticas educativas. Ese ejercicio puede ser monolítico y rígido, un vínculo imposible de cambiar y



renuente a toda transformación de la estructura existente. La relación en este caso es de sometimiento.

En estas relaciones de fuerza intervienen elementos individuales y de situación; en este sentido, el poder no es el simple resultado de la decisión de una autoridad educativa, que desciende hacia el colectivo, es decir, hacia los docentes, los administrativos y los estudiantes, sino que refiere un proceso mucho más complejo.

En cada uno de los niveles se generan relaciones de fuerza que hay que resolver en la práctica cotidiana y desde la perspectiva más abarcativa; se puede ejercer un poder reconocido y emanado de la misma organización Etkin y Schvarstein, (1997). Con base en la propuesta de estos autores, el poder participativo o cogestor se puede distinguir a partir de las siguientes características:

- Asimetría de las relaciones. Los actores no están en igualdad de condiciones con respecto a otros, sin referirse a la represión o rechazo, sino a partir del flujo de acciones. La cogestión implica la asimetría de los que proponen y toman las decisiones con respecto a los que las asumen, es decir, se acepta que no hay igualdad de autoridad entre un directivo y un docente, por ejemplo.



- Resistencias en el vínculo. Implica el establecimiento de límites por parte de los actores; es la fuerza contraria al poder que le permite crecer o reducirse en el sentido de la complementariedad necesaria. Se expresa, en la cogestión, de manera clara, plural, respetuosa y democrática en las reuniones de academia, entre otras.
- Efecto transformador. Éste es el factor que identifica al poder con factores educativos, en donde la acción cogestiva permite la permanente transformación de la organización y de todos y cada uno de los actores participantes, de manera que todos los docentes, los administrativos y el cuerpo directivo y de supervisión son factores determinantes en el proceso.
  - ✓ La resistencia y el conflicto individuales o de los grupos naturales en este colectivo, son detonantes de esta condición.
- Intencionalidad en el ejercicio. En la organización se esperan intenciones explícitas como institución de educación en un nivel concreto, que incluye la consecución de propósitos curriculares; pero también están presentes las intenciones personales. La gestión participativa produce en la diversidad; la claridad y articulación de intenciones permite la satisfacción personal de los





integrantes y el logro de los propósitos explícitos institucionales.

- Deseo de reconocimiento. Las organizaciones educativas proporcionan a los actores educativos el escenario en el cual obtener el reconocimiento necesario a su productividad. Éste se constituye en un ambiente de interacciones múltiples entre cada uno de los actores, desde la función específica que desempeñan, que favorece la satisfacción personal de reconocimiento y en función de este proceso se refuerzan los propósitos acordados en el colectivo y en la organización.
- Representaciones simbólicas. Como elementos de la cultura, los instrumentos simbólicos legitiman al que hace uso del poder. En el caso de una gestión participativa implica hacer uso de espacios y mobiliario que refuercen hacer creíble el ejercicio del poder por parte del colectivo. El que los docentes puedan contar con espacios de intercambio y de convivencia y mantener los espacios abiertos en la dirección para incitar al diálogo son condiciones que ejemplifican este aspecto.
- Lenguaje específico. En el caso del poder, el lenguaje es una acción que contiene la fuerza de la relación.



También el lenguaje es el vehículo del poder, por un lado, y de pertenencia e integración del colectivo, por el otro.

- Efectos localizados. El ejercicio del poder se produce en situaciones específicas históricamente determinadas, por lo que se debe asumir que existe variabilidad e incertidumbre en las situaciones cotidianas en la práctica educativa. Esto implica la posibilidad permanente de autorregulación a partir de estrategias y no de programas
- Funciones productivas. Este aspecto está igualmente relacionado con la condición educativa de la organización, en la que se espera que el poder se constituya en un factor de transformación, un medio de cohesión e integración de actores y colectivos. Permite la solución productiva de conflictos.
- Integración con el saber. El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para los actores especialmente los docentes que participan de las relaciones de fuerza. Proporciona y construye el saber para el funcionamiento de la organización y del ejercicio mismo del poder.
- Bases de legitimación. En el caso de las instituciones



educativas, cuando la autoridad supervisor, director, etcétera ejerce un poder cogestivo y participativo, su rol, más que de autoridad, se convierte en generador de acciones de liderazgo, que se legitima y legitima a los actores que participan del poder por tradición, carisma o decisiones administrativas. La legitimidad es un constitutivo del ejercicio del poder.

Como se puede inferir hasta aquí, es posible determinar que en las instituciones educativas se generan relaciones sociales de poder. Se pretende entender el poder como una acción cogestora donde el orden institucional sirve de marco a las nuevas relaciones de fuerza, cambiando las fuentes de poder de los actores. En el establecimiento y la transformación de ese vínculo de poder, especialmente por parte del directivo, están presentes necesidades personales y de legitimación, por lo que la resistencia que se produce, especialmente en los docentes, es la base generadora del conflicto que, a su vez, es el detonador de la transformación.

Por ello, analizar el conflicto desde la perspectiva de la transformación de la gestión es fundamental en el proceso de cambio.

#### 2.2.1.4. MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Los modelos de gestión educativa son estrategias para lograr más, y mejor educación.

Su finalidad es generar las condiciones para que cada institución educativa del país sea una escuela efectiva para el aprendizaje de la niñez y la juventud, que son el centro de la educación.

La gestión educativa, para que sea considerada un modelo, estará regida por los principios de solidaridad, subsidiariedad, oportunidad, gradualidad, efectividad, rendición de cuentas, respeto y dirección estratégica.

Para lograrlo, los modelos de gestión educativa eficientes, persiguen tres objetivos:

- a. Transformar las escuelas públicas en efectivas comunidades de aprendizaje.
- b. Fortalecer sistemas de apoyo y seguimiento del desarrollo escolar.
- c. Estimular la participación social en la transformación educativa con competencias claras y procesos eficientes.

La estructura del modelo se basa en los cuatro componentes del estado del arte en el campo de la gerencia:

- La visión.

- La planificación.
- Gerencia de operaciones y,
- La calidad del proceso.

Estos cuatro componentes conforman el ciclo de gestión de una organización.

Existen varios modelos de gestión educativa, pero dos son los modelos clásicos de gestión educativa ubicados en los polos opuestos de la escala, teniendo en cuenta que los diferentes modelos adquieren diferentes nombres y características de acuerdo a las realidades propias de cada sistema, país, condición económico-social y característica cultural del lugar donde esté enclavada la institución educativa. Por comportamiento histórico existen estos dos modelos: El modelo "Normativo" y el "Estratégico participativo".

#### **A. EL MODELO NORMATIVO**

Las organizaciones educativas son pensadas como objetos que pueden ser dirigidos desde el nivel de conducción central a partir de un conjunto de normas y el control externo. Subyace una concepción del cambio educativo como resultado de los proyectos impulsados desde el Estado por la coalición de poder, que deben "arrasar" con los vetitos de formaciones pasadas e instalar,



“desde arriba” nuevas formas de autoridad y de entender el mundo.

Predomina una actitud legalista y una fuerte rigidez, lo que dificulta la adaptación a las cambiantes condiciones del entorno. No se promueve la participación de los actores involucrados en la realidad educativa. Este modelo de gestión da lugar a instituciones cerradas, poco permeables con escasos vínculos con el medio y con otras organizaciones.

En este modelo tradicional, existe la concepción de que la gestión es un conjunto de actuaciones propias de la función directiva, inherentes solo a los órganos unipersonales de gobierno.

Características del Modelo Normativo o de la Gestión Administrativa del Sistema:

- Es de un modelo de estructura horizontal.
- Las comunicaciones son horizontales, flexibles y consensuadas.
- Genera climas sociales de alta valoración del conocimiento como instrumento de creación de valor económico social.
- Promueve la iniciativa institucional subsidiaria.
- Genera objetivos y mecanismos de producción de conocimiento



- Promueve la transformación de las economías intensivas en mano de obra en economías intensivas en conocimiento.
- Distribuye equitativamente las oportunidades de acceso al trabajo y la función social asociada, eliminando las barreras de acceso a éstas de los ciudadanos, y, generando, a través de la rotación social, estímulos para la iniciativa individual y colectiva.
- Genera alternativamente de carrera profesional para el conjunto de los ciudadanos.

En el marco de la educación actual, la funcionalidad de la estructura y el control organizacional, parecen declararse insuficientes para realizar las modificaciones de la forma en que se buscan.

Si bien en la organización interna de las instituciones educativas todavía no se han realizado innovaciones relevantes, en el plano del gobierno de la institución se tiende a abandonar los sistemas autocráticos y cerrados a favor de la convocatoria y construcción del consenso y hay una tendencia a fortalecer el campo de las demandas proveniente del contexto.

En referencia a los alcances y límites de los modelos de gestión, un esquema como el que se pretende modificar,



define básicamente sus alcances y límites por los modos básicos que subyacen a la resolución de los problemas que deben afrontar.

Una síntesis de esta etapa indica que entre los factores que intervienen en la posibilidad de configurar un modelo de gestión tal cual se requiere en la actualidad, priman los vinculados al dominio de las relaciones en la organización. La innovación del rol, de cara a la amplitud de problemas diversos de la gestión, cobra singular relevancia y exige mayor profundización.

## **B. MODELO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

El proceso de cambio educativo es concebido como una cadena o una sucesión de situaciones, inmersa en una trama social donde coexisten y pugnan diferentes fuerzas. En este contexto los administradores despliegan una variedad de estrategias sin perder de vista los objetivos, pues poseen un plan general, flexible y abierto a lo imprevisto. Los administradores planifican y conducen en forma participativa y reconocen que los resultados son productos de un trabajo en equipo.

Las normas cumplen la función de fijar un encuadre y límites necesarios a la convivencia de los

actores, y dejan “espacios libres” para impulsar proyectos y desarrollar innovaciones. El modelo da lugar a organizaciones entendidas como sistemas abiertos, que se insertan en redes interinstitucionales y desarrollan actividades de vinculación con la comunidad.

A este nuevo modelo le es propia una gestión con “ampliación de competencias”, o sea que es abarcativa de lo administrativo, lo curricular, y está dirigida al objetivo de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero y materiales), planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidad, dirigir, coordinar, evaluar procesos y resultados.

Este nuevo modelo también implica la apertura hacia todos los componentes de la comunidad educativa en el proceso de gestión.

#### **2.2.1.5. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión sigue el siguiente proceso<sup>4</sup>:

##### **a. PLANIFICACIÓN**

La planificación “consiste en determinar los objetivos de la organización (que son los resultados finales que se quiere lograr), y de establecer los procedimientos que se han de seguir para lograr aquellos objetivos<sup>5</sup>”.

---

<sup>4</sup> LINARES Pacheco, Manuel. Gestión de la Calidad Total Educativa en el Perú

<sup>5</sup> ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Sáenz. Novedoso Manual de Administración y Supervisión Educativa. Editorial EDIGRABER. Lima-Perú. 2004. Pág. 11



## b. ORGANIZACIÓN

La organización como proceso, es una actividad racional y sistemática que consiste en la división y clasificación del trabajo en la determinación de la estructura organizacional, en la asignación del recurso humano, en la delegación de autoridad, en la determinación del tramo de control y el establecimiento de los canales de coordinación.

Con el vocablo organización se alude tanto a la totalidad de una institución como a la plasmación estructural de su actividad, o al conjunto de relaciones formales e informales existentes en su seno.

Siguiendo el orden secuencial lógico del proceso administrativo, una vez definidos los objetivos y establecido el plan de actividades el siguiente paso es la agrupación de las actividades en torno a centros de decisión, la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades y el establecimiento de relaciones horizontales y verticales que se estimen convenientes con los condicionamientos adecuados para fomentar o restringir las relaciones informales que se pueden establecer. Esta determinación y ordenación de todos los elementos que deben intervenir en el proceso es lo que consideramos organización.





La organización constituye el proceso más visible de la administración y en cierto grado es su plasmación física; esto ha llevado a identificar no pocas veces administración con organización administrativa. No es la organización la que debe desarrollar una actividad, sino es la actividad la que requiere una organización y por lo tanto ésta debe supeditarse a aquella.

La organización debe tener un sentido cambiante, dinámico y flexible, ésta debe ir en función de los objetivos que la hacen necesaria lo que significa que han de definirse previamente los objetivos y necesidades reales de una institución antes de crear y establecer un esquema de organización.

Desde esta perspectiva la organización de las instituciones educativas se halla integrada por una pluralidad de órganos de distinta naturaleza, por muchas funciones y actividades racionalmente distribuidas y todo ello encaminado al cumplimiento de unos objetivos de educación. Tenemos así una doble perspectiva de la organización escolar; la organización como aparato y organización como actividad.

La primera se refiere al conjunto de órganos de una institución, su distribución, estructura interna y relaciones



que mantiene con otros órganos de la misma institución o de otra para obtener unas finalidades educativas. La segunda tiene que ver con la distribución funcional, las atribuciones y asignación de tareas para que esos órganos consigan sus finalidades.

Es cierto que un órgano no lo constituye sólo personas o sólo tareas, sino que resulta una unidad entre las personas y las tareas, atribuciones o responsabilidades de esas personas. Por esta integración está claro cada órgano constituye una institución, la que explica su definición y permanencia aun cuando falta la persona o personas titulares que realicen sus funciones.

Se habla por otra parte, de una organización vertical y una horizontal: El problema básico de la organización consiste en agrupar los distintos elementos del centro de acuerdo con las actividades que deben realizarse. Es clásico hablar de organización vertical y de la organización horizontal de los Instituciones Educativas.

El desarrollo vertical de un centro viene dado por los distintos niveles en los que se desarrollan y en la correspondiente adscripción a estos niveles de profesores y alumnos. Proyecta en la organización por departamentos.



En la mayoría de las instituciones educativas actuales, organizadas tradicionalmente predomina el desarrollo u organización rígida vertical, en la que los alumnos y profesores van ascendiendo curso por curso hasta terminar todo el proceso educativo.

La organización horizontal apenas tiene alguna significación en el nivel superior y prácticamente era inexistente en el nivel primario y secundario.

Siguiendo en la línea de que la organización es un proceso dinámico y flexible también está orientada por una serie de principios básicos sobre los que se articulan las relaciones internas entre los distintos órganos, a fin de garantizar unidad, coherencia y eficiencia en sus acciones.

Entenderemos por principios de organización al conjunto de ideas que desde un punto de vista formal sirven para conjuncionar tareas y órganos de una organización.

Se suelen distinguir dos tipos de principios: los esenciales y los existenciales. Los primeros son los ingredientes lógico-formales cualesquiera que sean sus objetivos tales como: Principios de unidad, competencia,

jerarquía, coordinación; los segundos fluctúan según las circunstancia socio- políticas y técnicas dependen de los objetivos y funciones que quieran alcanzarse a través de una concreta organización, es así que su juicio de valor nunca puede ser absoluto, tales principios son: de concentración y desconcentración funcional.

### **c. DIRECCIÓN**

Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

Según George Terry "La política es una indicación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección general sin la cual se desenvuelve la acción gerencial una política define el área el cual deben tomarse decisiones, pero no da la decisión"<sup>6</sup>.

Según Robbins y Coulter "Los términos autoridad y poder se confunden frecuentemente. La autoridad es un derecho legítimo que se detenta por la posición de una persona en una organización. La autoridad viene como el puesto. En contraste, el poder se refiere a la capacidad de un individuo de influir en las decisiones. La autoridad es una parte del concepto más amplio de poder. Es decir, los derechos formales que acompañan a un individuo son sólo

---

<sup>6</sup> TERRY, George. (1985). Principios de Administración. Editorial Continental, S.A., México. Pág. 234



una forma mediante la cual un individuo puede afectar el proceso de decisión<sup>7</sup>.

La dirección constituye la función más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional y se ejerce mediante la influencia personal sobre los subalternos docentes y no docentes para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones tendientes al logro de los objetivos y metas institucionales.

"La autoridad es el poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder. Se puede tener autoridad sin tener poder"<sup>8</sup>.

#### **d. COORDINACIÓN**

Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.

#### **e. CONTROL**

Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen y Coulter, Mary. (1996) Administration: Prentice-Hall Hispano Americana S.A. Pág. 340

<sup>8</sup> PINEDA Quispe, Edgardo. Estructura y teoría administrativa. Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Pág. 5



Según Farro Custodio "el control es la función administrativa a través de la cual los gerentes obtienen información para asegurarse de que la acción dirigida se realiza según los objetivos y planes predeterminados y dentro de los límites de la organización"<sup>9</sup>.

El control actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aun alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad.

El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes.

### **2.2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El aprendizaje organizacional tiene sus antecedentes varias décadas atrás y la explicación de algunos de sus aspectos se puede encontrar en todo el desarrollo de ideas y teorías de la ciencia psicológica. No obstante, a partir de los años 90 aparecen numerosos trabajos centrados en este campo cuyo iniciador se reconoce a Peter Senge con su libro "La Quinta Disciplina" en el que considera al aprendizaje

---

<sup>9</sup> FARRO Custodio, Francisco. (1995). Gerencia de Centros Educativos. Editorial Centro de Proyección Cristiana, Lima. Pág. 164



organizacional como una de ellas, impulsando de esta manera definitiva el concepto, para el que se requiere un pensamiento sistémico. Gómez, (1994)

A pesar de que se incrementa el interés en él, su tratamiento desde distintas disciplinas, sin una visión integral ha conllevado a que aún no se cuente con una elaboración teórica clara.

Teniendo en cuenta esta situación, aun hoy, es imposible penetrar en su esencia y exponer una teoría coherente y rigurosa. Es un concepto que requiere más estudios y experimentación.

En el trabajo que se presenta se realiza un intento de exponer las cuestiones más importantes sobre la temática y dejar abiertas algunas interrogantes que sólo se resolverán con la investigación y el desarrollo del enfoque inter y transdisciplinar.

Bolívar (2002) plantea que el aprendizaje organizacional funciona como "memoria organizativa" teniendo en cuenta que descansa en procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su diseminación y uso. Para él solo es posible si existe una cultura organizacional y especialmente del aprendizaje.

La primera cuestión de interés está en que se refiere al conocimiento, a la instrumentación de procesos que permitan actuar con él de diferentes formas. Esto que parece obvio, se complica

cuando se considera el escenario en que se realiza la propuesta: la organización. Con esta afirmación se está señalando que el medio donde se actúa está orientado hacia fines productivos o de servicios. Organizaciones que están conformadas para procesos de otro tipo, productivos, asistenciales, etc. Sin embargo, aunque en ellas no se plantee de manera consciente el conocimiento, existe un flujo constante, un volumen considerable que está presente. Esto significa que es un proceso real, interrumpido, que está teniendo lugar de manera caótica o desordenada si no se dirige a que pueda aportar un desarrollo para la organización. Este proceso se mantiene aunque cambien los miembros de la organización, aunque algunos sean bajas o se trasladen.

Al hablar de aprendizaje organizacional se está considerando un "proceso que emplea el conocimiento y entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones" Fiol y Lyles, citado por López, (2002). Por ello requiere no sólo cambios estructurales sino en la mentalidad de los directivos.

El concepto de Huysman citado por Bolívar, (2002) insiste en que "es el proceso mediante el que una organización construye conocimiento o reconstruye conocimiento existente". Para que sea una organización que aprende, tiene que hacer uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal Dixon, (1994, citado por Bolívar, 2002). El conocimiento no puede diluirse o



"esfumarse", lo que sucede cuando no se toma conciencia de ello.

Es necesario dirigirlo intencionalmente.

No es posible esta dirección si no hay comprensión de la naturaleza del proceso de **aprendizaje y no aprendizaje** en el interior de la organización Bolívar, (2002).

El aprendizaje organizacional se produce cuando los sistemas y la cultura de la empresa (entiéndase cualquier organización) "son capaces de retener ideas y conceptos" Steib, (1997) relacionados con las mejoras en los modos de actuar, de producir, de crear, en todos los ámbitos y esferas y transferirlos a nuevos individuos.

Es por ello que el que dirige tiene necesariamente que pensar en cómo organizar procesos para que sus colaboradores, su grupo, adquieran conocimientos. No cualquier conocimiento sino el que sea necesario para alcanzar niveles superiores en la misión.

No sólo pensando en las formas académicas sino dentro de la organización, en la propia realización de la actividad. Tiene que pensar y crear vías y formas de distribución y transferencia de los conocimientos valiosos a toda la organización, a todos sus miembros, Por último, tiene que crear vías y métodos para que el conocimiento creado por la organización pueda ser usado por ella y por otros.

### 2.2.2.1. TIPOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

No existen acuerdos ni estudios profundos en cuanto a una tipología. En la literatura se hace referencia a algunas formas que permiten comprender mejor el proceso del cual se trata. Con un criterio en este sentido, se presentan algunas ideas al respecto:

#### a. APRENDIZAJE INDIVIDUAL

Se refiere a "la manera en que las personas adquieren conocimiento que puede ser a través de la educación, la experiencia o la experimentación". Steib, (1997).

La persona de manera individual aprende cuando recibe conocimientos mediante la escuela y otras actividades educativas en cualquier organización.

Ella está sujeta a un proceso de socialización individual mediante el cual adquiere conocimientos, que le son propios, por eso, también incorpora ideas, concepciones, conocimientos mediante las experiencias concretas que ha vivido en el transcurso de su vida.

En el desarrollo individual de la persona en las diferentes etapas de su vida, ha incorporado un caudal de conocimientos, de modos de proceder, de formas de actuar.





Si se trata de un profesional este conocimiento se orienta hacia un área específica de la actividad social y laboral.

## **b. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El aprendizaje de la organización como conjunto, subraya Bolívar (2000) es el más complejo y difícil de explicar.

Es el que realiza la organización como conjunto, el que permite crear capacidades organizacionales diferentes a las individuales. Es un conjunto de procesos de adquisición de conocimientos, de distribución y utilización que no pertenece a una persona concreta, sino que es un sistema de inteligencia distribuida en el interior de la organización. "Trasciende la suma de los aprendizajes individuales" Bolívar, (2002).

Es el conjunto de procedimientos, métodos, medios, recursos y contenidos que se crean en una organización para desarrollar sus competencias organizacionales, para que pueda dar solución conjunta a los problemas y demandas que se le presentan.

No es producto de la implantación de un programa de formación continua Steib, (1987) porque éste no es

suficiente para la transformación de la organización como integridad.

### **c. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL "NATURAL"**

Para Sotaquirà, Forester (2002) este tipo de aprendizaje es un proceso no dirigido, que va creando una capacidad de juicio en cada persona a partir de las diferentes experiencias en las decisiones que toma y en las acciones que realiza dentro de la organización.

Es un aprendizaje no consciente de cómo acontecen las acciones y sus productos. Su asimilación por la persona hace que oriente su actuación futura pero que no queden explícitas para ella la noción de las causas y efectos de una situación dada. Para Sotaquirà (2002) el aprendizaje "natural" queda implícito e inconsciente.

Se crean y practican concepciones, principios, ideas, procedimientos que nunca llegan a conformarse en conocimientos transferibles a otros, que se desvanecen o pueden perderse en la dinámica propia del trabajo.

### **d. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL "DISEÑADO"**

Surge a partir de la teoría de Dinámica de Sistemas basada en la utilización de modelos (culturales, matemáticos, de simulación).



Según Sotaquirà (2002) esta teoría se aplica al aprendizaje organizacional debido a lo costoso que resulta, por lo que propone experimentar con laboratorios administrativos. Se trata de crear un mundo virtual similar al natural para evitar las limitaciones de éste.

Aunque son válidas estas propuestas, sobre todo porque plantean la participación de los miembros en la creación del modelo; el hecho de que trate de un proceso que se produce en las propias interacciones entre las personas limita el modelado de todo su contenido, ni puede garantizar la transformación cabal de ellas desde el punto de vista subjetivo.

Las ideas acerca de aprendizaje organizacional con el enfoque de Dinámica de Sistemas apunta un carácter más bien instrumental. Con respecto a esto, hay autores Sotaquirà, Senge, (2020) que se preocupan por la cuestión de qué es lo esencial entre el pensamiento y el sistema, entre lo instrumental y la función social de las organizaciones.

Cuando se trata de organizaciones cuyo papel y fin están claros en beneficio de la sociedad, tiene sentido buscar las ventajas de un diseño de laboratorio en aras

del desarrollo del aprendizaje organizacional, pero en casos en que los fines no se justifican socialmente, la introducción de estas ideas contribuye a desvirtuar la esencia social de la organización.

#### 2.2.2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es una capacidad, de carácter dinámico, que pertenece a un agente (individuo, grupo, organización) que forma parte de un sistema, y que se utiliza para la innovación de productos y servicios.

Esta capacidad de origen individual, actualmente se considera como uno de los factores para la generación de la riqueza, además de los que define la economía clásica de tierra, trabajo y capital. A nivel mundial, cada vez son más las organizaciones que reconocen la importancia que tienen sus activos intangibles sobre sus activos físicos y financieros.

La generación de riqueza mediante el conocimiento, se logra, entre otros, a través de; tecnología, innovación, ciencia, capacitación, y creatividad. Siguiendo a Alice Larn, (2000), puede establecerse una diferencia entre conocimiento tácito y explícito, este último tiene que ver con el aprendizaje organizacional y representa la información que los integrantes del grupo conocen y reproducen. El conocimiento



tácito es aquel que resulta difícil definir porque es el que agrega valor cuando cada elemento puede aportar sus propias ideas y sentirse integrado, cuando se las toma en cuenta para el aprendizaje de la comunidad, porque orientarán las actividades y procesos que se llevan a cabo. Visto así, la gestión del conocimiento es un proceso mediante el cual se captura, codifica, y comparte el conocimiento de valor agregado. La función principal de este proceso consiste en conseguir la información correcta para las personas correctas y en el momento correcto. Por lo que la tecnología de información constituye un factor de principal relevancia para el logro de los objetivos.

Son varias las dimensiones o factores que se deben considerar al implantar un modelo para la gestión del conocimiento en un sistema, entre ellos se encuentra la administración y operación de los grupos de trabajo que conforman comunidades de aprendizaje con el propósito de resolver problemas y mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Desde esa óptica, la gestión del conocimiento aplicada a la Educación Básica, se refiere a la promoción de la transformación del conocimiento entre el personal docente, es decir, atacar las cotidianidades, reforzando la posibilidad





de la conciencia y habilidades de innovación que surgen y permiten el entusiasmo de los docentes, abriendo la posibilidad de aprender a aprender, permitiendo que los propios conocimientos sean aplicados a todas las actividades que se realizan en la escuela como una organización que aprende y se desarrolla.

Es importante considerar que la difusión del conocimiento no es algo sencillo, porque no es fácil convencer a los agentes creadores de conocimiento que lo que saben es importante, además normalmente los profesores no disponen, o no se dan tiempo para compartir lo que saben por temor a ser criticados, o bien porque ya no tienen la energía para preocuparse por compartir a otros usuarios sus conocimientos y dar seguimiento a los productos de la interacción, por ello el administrador requiere hacer uso de la habilidad para resaltar ante el colectivo la identidad de cada docente, su vocación y pertenencia a la institución, es como darle la importancia necesaria y merecida.

La adquisición de conocimientos es la base para la gestión del mismo. Por ello es necesario tomar en cuenta las características de los docentes, ubicándolos como recursos humanos que viven y dan vida a la escuela, como parte importante de la comunidad escolar, como intelectuales



motores del cambio en muchos sentidos, como seres que aprenden y se desarrollan, como gestores de su conocimiento al servicio del funcionamiento de la institución. En la misma línea resulta conveniente considerar las habilidades por desarrollar, ésas que el maestro necesita para atender las necesidades de los alumnos de la actualidad y del futuro, con la idea de que se generen e implementen en un espacio de camaradería y cordialidad; elementos propios del trabajo en equipo que se provee en las comunidades de aprendizaje social.

Prácticas especiales, refieren la originalidad e identidad de una escuela, dan cuenta de la filosofía y particularidad de la institución, porque en ella se hacen las cosas de una forma que no es repetible en las demás, una escuela así trasciende como institución u organización que innova e implementa acciones diferentes que le hacen única. Una institución de este tipo es producto también de quien la dirige. El rol, responsabilidad y trascendencia de los administradores en cualquier institución resulta imprescindible, por ello, en este caso, habrá que definir las características de los directivos de la escuela primaria como líderes que tendrán que orientar y dirigir el proceso de expresión, transmisión y aplicación del conocimiento propio y el vertido por los docentes, para gestionarlo en pro del funcionamiento de la escuela. El



propósito de este tipo de gestión tiene que ver con la mejora en el desempeño de la escuela como institución que otorga un servicio y que puede ser el espacio donde se gesten importantes cambios a nivel sociocultural, así que será conveniente revisar la estructura organizativa de la escuela cuya gestión organizacional permita la aplicación de la gestión del conocimiento como estimulador de nuevas habilidades en los docentes. De no contar con las condiciones para su operatividad, tendría que plantearse una reorganización que integre la gestión de la institucional con la gestión del conocimiento en los espacios de comunidades de aprendizaje.

El uso del nuevo conocimiento implicará un tipo distinto de cultura escolar flexible y adaptable a las cambiantes necesidades de la sociedad; arduo trabajo si se considera que hay requerimientos específicos de los actores, propios del trabajo en los equipos efectivos: confianza mutua, apertura al cambio, mucho estudio, aceptación de retos, acuerdos en la implementación y operatividad del conocimiento que se vaya gestando y gestionando. El reto importante será el de convencer a los docentes para que deseen aprender.



### 2.2.2.3. EL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para que el aprendizaje pueda producirse como un producto organizacional, tienen que organizarse redes y círculos que generen conocimientos. Desde el punto de vista estructural estas son necesarias.

En la base está el aprendizaje cooperativo o también llamado grupal. Esto significa que hay que alcanzar no sólo una forma estructural, sino que requiere una dinámica funcional diferente. Como es sabido, el aprendizaje siempre es social por cuanto no puede haber ninguna apropiación individual si no se interactúa con los demás. La teoría de Vigotsky ha demostrado que cualquier formación psicológica (y el conocimiento está contemplado) pasa primero por un momento externo de relación que se interioriza después. Esto no niega el hecho de que sea subjetivo e individual, porque ocurre en cada persona. En esta teoría se destaca el papel de los "otros" en las adquisiciones de la persona como tal.

G. Arias (1999) hace un análisis profundo del papel de los otros en el desarrollo humano y subraya que Vygotsky señaló que los "otros" son los sujetos portadores de contenidos de diferentes tipos. Plantea el autor que el equipo ocupa el lugar de los "otros", portadores de la cultura y que



promueve su apropiación, ayudan, orientan. El sujeto es capaz de hacer lo que no podía hacer sin la ayuda.

En el aprendizaje grupal, el individuo "no se diluye y el proceso personal de apropiación de lo real no desaparece, sino que se articula a un sistema más amplio, complejo y con nuevas perspectivas desarrolladoras" (Castellanos, 2002).

Los estudios realizados por A.V.Castellanos (2002) proporcionan claridad en lo que ocurre a nivel grupal. Es precisamente en la interrelación entre los miembros, en la comunicación, en las interacciones y en la tarea compartida que se posibilita la acción y la planificación conjunta, se va creando la actuación conjunta sobre el objeto.

Esta actuación conjunta tiene un valor añadido que supera la suma de las actuaciones individuales, por ello se crea una capacidad que no pertenece a nadie de manera individual sino que sólo se manifiesta cuando la actuación es conjunta.

El trabajo en estos equipos tiene gran asimetría (Castellanos, 2002) por cuanto sus miembros tienen sus individualidades, sus diferencias y en la interacción se





influyen mutuamente se complementan, se apoyan. Por eso el trabajo en equipo es vital (Davis, 2002).

La teoría de Vigotsky propone la categoría **zona de desarrollo próximo** que es precisamente el momento, por no decir el lugar, en que juega un papel el otro, en que actúa de apoyo al sujeto para dar lugar a nuevas adquisiciones personales. Como expresa R. Corral (1999) esta forma específica que asume la relación ha sido denominada por varios autores como una relación de **andamiaje**. El agente más capaz ofrece una estructura de apoyo, un "andamio" que sirve de modelo a la ejecución del menos capaz.

Para el caso del aprendizaje organizacional es conveniente tomar la tercera interpretación de la zona de desarrollo próximo comentada por R. Corral (1999) que nos la define como una distancia entre el individuo y el colectivo. Como dice el autor "en este caso se trata de la diferencia entre el sujeto individual y el sujeto colectivo, que genera soluciones a partir de una relación múltiple entre sujetos individuales". Los resultados de este proceso se deben a la relación múltiple en la que se da la cooperación.

En ella todos aportan y reciben, sus acciones son coordinadas, se corresponden una con otras, pero además



unas acciones refuerzan a otras. Por esta razón, se produce la posibilidad de superar su propio esfuerzo, de dar más, de alcanzar un nivel superior al que podrían alcanzar en condiciones de trabajo individual. Se crea una potencialidad en los individuos que surge de la relación múltiple. Una especie de zona de desarrollo del conjunto.

La cooperación y comunicación que conducen al aprendizaje no se produce simplemente porque los miembros estén organizados en equipo y actúen simultáneamente. Para lograr ese efecto tienen que darse determinadas condiciones. Para el Programa de World Link (1998) ellas son:

- Interdependencia de metas, tareas, recursos, roles y premios.
- Interacción cara a cara.
- Contribución individual.
- Habilidades de trabajo grupal.

La instrumentación del aprendizaje organizacional debe tomar en cuenta que es necesario crear un ambiente de cooperación y de comunicación orientado a las sinergias positivas, a estimular las potencialidades de los miembros, a lograr emergentes.

J. Onrubia (1997, citado por Ortiz, 2001) plantea como requisitos del aprendizaje cooperativo los siguientes:



- La existencia de una tarea grupal.
- La solución de la tarea requiera contribución de todos.
- Disponer de los recursos suficientes (desde el punto de vista de las relaciones interpersonales como del desarrollo de la tarea).

Este aprendizaje requiere, como se expresa, no hacer las cosas juntas sino resolver una tarea común, que depende de todos y cada uno por lo que se compromete la responsabilidad individual, que se creen recursos de interrelación, de trabajo de grupo, de solución de problemas. Esto no significa que todos los miembros aportan lo mismo, todos aportan algo que requiere la tarea. Por eso la competencia para solucionarla no pertenece a ningún miembro, sino que se distribuye en las contribuciones individuales que hacen todos. También es conveniente subrayar que la tarea no es de un miembro particular sino del grupo, su estructura interna debe considerar la posibilidad del trabajo cooperado y exigir más allá de las capacidades individuales.

Para que se logre adecuadamente la cooperación y la comunicación los miembros deben desarrollar instrumentos de interrelación adecuada que les sirvan como formas de apoyo. En este aprendizaje es vital compartir metas, roles, etc. No es



posible realizar el aprendizaje organizacional si no se adquieren determinadas "herramientas" personales de interacción humana.

Por otra parte, es necesario subrayar la importancia que tiene el tipo de conocimiento para su transferencia. Se trata de lograr que los conocimientos tácitos de la organización se conviertan en explícitos. Esa conversión se logra mediante diversas formas de instrumentación del aprendizaje.

Otra cuestión de vital importancia es la cultura del error. En sentido general, en las organizaciones laborales se ha desarrollado la idea de rechazo a los errores, de su valoración negativa. Para un aprendizaje organizacional eficiente es necesario crear la cultura del error.

Ella no es otra cosa que ver los errores como un momento del aprendizaje, de la actuación con el objeto. Si se considera parte del mismo, entonces son esperados y lógicos, deben aparecer en el camino. Eso no significa tolerancia, sino que sirvan para no caer nuevamente en ellos, lo que es igual a que sirvan para aprender.

N. Steib (1997) plantea una cultura de riesgos controlados y hace referencia a lo planteado por Silkin de que



el éxito trae complacencia, por eso ante los fracasos no puede haber castigo, lo importante es prever lo más posible los riesgos de cualquier solución, llevarla a vías de hecho e ir controlando los efectos. Si aparecen los errores valorarlos para eliminarlos.

El error o fracaso también debe ser objeto de gestión por el dirigente, debe ir teniendo una base de datos donde se registren los errores, acompañarlos de sus causas, para cada determinado período de tiempo hacer un estudio de ello y poder actuar sobre aquellas causas que se repiten. A veces se actúa erróneamente sobre los efectos o sobre las personas, sin profundizar en las causas, por lo que se corre el riesgo irresponsable de que vuelva a ocurrir.

Como se ha visto el aprendizaje organizacional descansa en leyes expresadas en la teoría psicológica que orientan su instrumentación. En ésta tiene un lugar especial la cooperación y la comunicación. Por otra parte, las características de las tareas y el desarrollo de una cultura del error deben tenerse en cuenta.



#### 2.2.2.4. NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Otro aspecto del aprendizaje importante que comprendan los empleados es que hay cinco niveles de aprendizaje: adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo.

- **Adquisición.** El primer nivel consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio. Gran parte de la adquisición tiene lugar incluso antes de contratar a un empleado.
- **Utilización.** El segundo nivel consiste en utilizar los elementos adquiridos.
  - ✓ Sin embargo, la utilización es sólo una actividad, no un aprendizaje real, a menos de que se cree un círculo de retroalimentación de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.
- **Reflexión.** El tercer nivel requiere que usted se aleje del proceso, con el fin de ver el bosque en vez de los árboles. La reflexión es pensar en la "perspectiva más amplia".
  - ✓ La reflexión está libre de una acción externa. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la



superación de suposiciones. Por ejemplo, un aprendizador o un grupo que sepa reflexionar podría enfocarse en los aspectos culturales dentro de la organización y en el efecto que causan esos aspectos en la forma en la que está situado el negocio, o debería estarlo, en comparación con la competencia.

✓ Si vamos un poco más lejos, la reflexión podría implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea, de modelos mentales de cómo funcionan las cosas. La reflexión en los paradigmas podría significar una redefinición de en qué negocio se encuentra usted y de la forma en la que realiza sus negocios.

▪ **Cambio.** El cuarto nivel combina el pensamiento y la acción. La persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción con el fin de asegurarse de que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.

▪ **Flujo.** Este nivel recibió su nombre del libro de Mihaly Csikszentmihalyi, titulado Flow (Flujo). En el nivel del flujo, los aprendizajes mínimos se siguen reforzando

unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso, hacia adelante.

#### **2.2.2.5. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO**

Las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales.

El aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que inician procesos a través del cual exploran, descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.

Los grupos se organizan y construyen una historia común desde las dinámicas interpersonales, mecanismos de



comunicación, formas de resolver problemas, compromiso grupal y modalidades para abordar los problemas identificados, visión de futuro y planificación conjunta. Implica canalizar las acciones individuales, grupales e institucionales en ambientes de trabajos flexibles, adaptables y exitosos, mejorando la calidad de vida de las personas y comunidades. El aprendizaje individual se orienta a desterrar una actitud de aproximación a las cosas y a la vida, abrirse a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimiento. Hoy las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos que cambian y pueden quedar obsoletos, sino de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas, a superar ciertos hábitos, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

De acuerdo con Simón (1991), todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerrequisito para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy "ceranos", quienes comparten esquemas similares de interpretación o como Brow y Duguid (1991) señalan, como una comunidad de prácticas.

El contexto social de la transferencia de conocimiento entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje organizacional.



Según Argyris y Schon (1978), los individuos constituyen un elemento indispensable, aunque no suficiente para que el aprendizaje organizacional se realice. Así pues, el aprendizaje organizacional no es puramente la suma de los aprendizajes individuales, sino que es un fenómeno de nivel diferente. De hecho, puede producirse un aprendizaje individual sin necesariamente integrarse a nivel organizacional

Así como existen distintos tipos de conocimiento, el cual puede clasificarse como individual y organizacional, también existe una clasificación que distingue entre conocimiento tácito y explícito; el conocimiento explícito puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal (documentos escritos, memorias, etc.) es decir, el conocimiento explícito puede ser articulable o codificable. Por otro lado, el conocimiento tácito es generalmente visto como conocimiento poco codificado que no puede ser formalmente comunicado Polanyi, 1966, Nonaka y Takeuchi, (1995).

El conocimiento tácito está profundamente arraigado en nuestra experiencia y nuestros "modelos mentales". Cuando se habla del concepto de conocimiento organizacional es importante aclarar la diferencia entre aprendizaje individual, grupal y organizacional. La mayoría del





conocimiento explícito puede ser fácilmente traspasado de un individuo a otro, pero la mayoría del conocimiento tácito podría requerir métodos informales y complicados tales como el uso de historias y metáforas (Brown y Duguid,

1991). El conocimiento colectivo de un grupo es mucho más que la suma de los conocimientos individuales. Existe sinergia entre individuos cuando el conocimiento es integrado e interpretado por otro.

Por otro lado, Mc Gill, Slocum y Lei (1992) hablan de aprendizaje adaptativo y generativo; el aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno, tomando como base las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales de estructuras, estrategias y sistemas organizacionales, mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno el generativo busca transformar el entorno. En uno u otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno, la diferencia radicaré principalmente en que el aprendizaje adaptativo tiene relación con el cambio organizacional y el aprendizaje generativo tiene relación con las iniciativas de desarrollo organizacional.

Drew, S (1996), propone siete actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional que se requiere para llevar adelante un proceso benéfico:

- a. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
- b. Lograr el acceso a fuentes de información internas y externas.
- c. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
- d. Representar el conocimiento en reportes, gráficas y presentaciones, etc.
- e. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
- f. Probar la validez del conocimiento actual.
- g. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.

El aprendizaje debe ser concebido como una comunidad de personas que construyen en conjunto conocimientos sobre la base de cuatro axiomas centrales.

- Se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.
- Se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas. Una organización orientada al aprendizaje se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
- Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de la organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad y experticia de cada uno.
- Se estimula el aprendizaje colaborativo, es decir, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite que las personas compensan, analicen, evalúen, sintetizen y apliquen la información que manejaban.

#### **2.2.2.6. ORGANIZACIÓN QUE APRENDE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Los aspectos esenciales de concepto organización que aprende fueron tratados en artículo al respecto. (González,



2007). No obstante, es conveniente retomarlo para entender mejor el aprendizaje organizacional.

Se recordará que Pearn (1995, citado por Bolívar, 2002) plantea como uno de los componentes de la organización que aprende el incremento del aprendizaje. Significa que en ella se estructuran procesos y estrategias para aumentar y sostener el aprendizaje. Bolívar (2002) señala que "incrementa su capacidad de aprendizaje con un grado de valor añadido: aumento de capacidades profesionales y personales de los miembros, nuevos métodos de trabajo y saberes específicos y crecimiento de expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización".

La organización que aprende cuando es capaz de identificar y promover el aprendizaje para elevar su nivel de desarrollo como conjunto y éste se considera organizacional cuando está debidamente instrumentado, dirigido y concebido. El primero se refiere a una concepción evolutiva de la organización y el segundo a procedimientos y prácticas de aprendizaje que van dándole diferentes niveles a esa organización.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.**

La planificación de actividades es el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados, que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

### **2.3.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Es la forma o modo en que se estructuran y ordenan las diversas unidades administrativas que dependen de la organización, directa o indirectamente, a través de las relaciones de jerarquía y dependencia, para lograr unidad de acción, de dirección y ejecución en la actividad de la propia administración encaminada a la consecución de los fines de la organización.

### **2.3.3. ORIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN.**

Proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

### **2.3.4. CONTROL DE LOS OBJETIVOS**

El control de objetivos es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.



Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

#### **2.3.5. MOTIVACIÓN**

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

#### **2.3.6. AMBIENTE DE TRABAJO**

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

#### **2.3.7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización, y la organización misma. El estudio del comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas: 1) desarrollo de habilidades, 2)

crecimiento personal, 3) mejora de la eficacia organizacional, 4) aguzamiento y refinamiento del sentido común.

#### **2.3.8. USO DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias de aprendizaje, son el conjunto de actividades, técnicas y medios que se planifican de acuerdo con las necesidades de la población a la cual van dirigidas, los objetivos que persiguen y la naturaleza de las áreas y cursos, todo esto con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje.

#### **2.3.9. INNOVACIÓN EN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

La innovación, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

#### **2.3.10. ACCIÓN COMUNICATIVA**

La acción comunicativa es definida como "una interacción mediada por símbolos". Tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.

#### **2.3.11. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO**

Conjunto estructurado de relaciones en el que los integrantes tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo o, metas a fines productivos, etc. y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad.

#### **2.3.12. TECNOLOGÍA**

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

#### **2.3.13. ACEPTACIÓN AL CAMBIO**

Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

#### **2.3.14. CAPACITACIÓN**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

### **2.3.15. DESARROLLO PERSONAL**

El desarrollo personal de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo.

### **2.3.16. CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS**

La acumulación del saber aumenta a medida que el conocimiento y la experiencia humana crecen y se propagan por los sistemas educativos y las redes de información y comunicación que hemos desarrollado y el modo en que la gente percibe y discierne estos datos continuamente adapta y reforma. El saber es, pues, el bien que existe en mayor abundancia, en la nueva sociedad que se está configurando, el estilo de vida que obtendrá mayor respeto se basará en el consumo de saber.

### **2.3.17. AMBIENTE DE COOPERACIÓN**

La existencia de un ambiente de cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

## 2.4. HIPÓTESIS

### 2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La gestión educativa tiene relación positiva en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015.

### 2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Las dimensiones de la gestión educativa tienen relación positiva en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- Los criterios de la gestión educativa tienen relación positiva con el aprendizaje Organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- Los modelos de gestión educativa tienen relación positiva con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- Los elementos de la gestión educativa tienen relación positiva con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.
- La gestión del conocimiento tiene relación positiva con el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca.





## 2.5. VARIABLES

### 2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión educativa. (1)

### 2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Aprendizaje organizacional (2)



## 2.6. OPERACIÓN DE VARIABLES

La presente investigación se estructura en las siguientes formas.

**TABLA N<sup>o</sup> 01**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Criterio de valoración
<b>Gestión educativa</b> <b>Variable (1)</b>	1.1. Dimensión de la gestión educativa  1.2. Criterios de la gestión educativa  1.3. Modelo de gestión educativa  1.4. Elementos de la gestión educativa	1.1.1. Gestión administrativa 1.1.2. Gestión pedagógica  1.2.1. Gestión con visión 1.2.2. Gestión con enfoque intersectorial e intercultural 1.2.3. Gestión ética y eficiente.  1.3.1. Modelo normativo 1.3.2. Modelo estratégico participativo  1.4.1. Planificación 1.4.2. Organización 1.4.3. Dirección 1.4.4. Coordinación 1.4.5. Control	Nunca o casi nunca Algunas veces Bastantes veces Siempre o casi siempre
<b>Aprendizaje organizacional</b> <b>Variable (2)</b>	2.1. Tipos de aprendizaje organizacional  2.2. Gestión del conocimiento  2.3. Proceso del aprendizaje organizacional	2.1.1. Aprendizaje individual 2.1.2. Aprendizaje organizacional 2.1.3. Aprendizaje organizacional natural 2.1.4. Aprendizaje organizacional diseñado  2.2.1. Capacidad de trabajo en equipo. 2.2.2. Tecnología 2.2.3. Aceptación al cambio 2.2.4. Capacitación  2.3.1. Desarrollo personal 2.3.2. Desarrollo de habilidades y destrezas 2.3.3. Construcción de conocimientos 2.3.4. Ambiente de cooperación	Nunca o casi nunca Algunas veces Bastantes veces Siempre o casi siempre

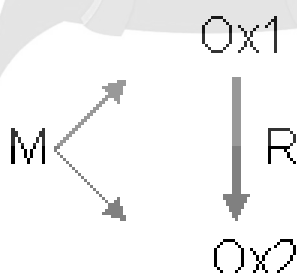
**Fuente:** Autor de la investigación

## CAPÍTULO III

### LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde su naturaleza el presente trabajo de investigación corresponde al diseño descriptivo correlacional, no experimental, por ser eminentemente lineal en su correlación entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca en el Año 2015.



**Donde:**

**M:** Muestra de docentes

**Ox:** Gestión educativa

**Oy:** Aprendizaje organizacional

### 3.2. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

Método es el medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado, para la recolección de datos y el logro de objetivos.

Por convenir el tipo de estudio que se realizó, fue conveniente la utilización del método Ex-Post-Facto; a partir de lo ya acontecido, por que denota algo que sucede después de un fenómeno que tiene efecto retroactivo sobre el hecho. Explicó la posible relación que se confronta en el momento actual.

### 3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo pertenece al nivel No Experimental que correlaciona la gestión educativa en el aprendizaje organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca en el Año 2015.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### POBLACIÓN

La población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo; es decir, el conjunto de individuos, objetos, entre otros.

Siendo sometidos a estudio, poseen características comunes para proporcionar datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La población estuvo conformada por **75** docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca.

TABLA N° 2

**NÚMERO DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA.**

N°	Institución Educativa	N° Docentes	TOTAL
01	I.E.P. Santa Rosa	20	20
02	I.E.P. Dante Nava	15	15
03	I.E.P. Villa Hermosa del Misti	18	18
04	I.E.P. Tampopata	22	22
		<b>TOTAL</b>	<b>75</b>

**Fuente:** Cuadro de Asignación de Personal UGEL San Román.

### MUESTRA

El tipo de muestreo que se utilizó fue el intencionado por cuotas. El muestreo por cuotas se utiliza intencionadamente porque permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. En este caso, se tiene una muestra de 30 docentes de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca.



### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1. TÉCNICA

Las técnicas que se utilizó para recoger datos en la presente investigación fue el cuestionario a los los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca.

**TABLA N° 2**  
**RECOLECCIÓN DE DATOS**

Técnica	Instrumento
Cuestionario	Ficha de cuestionario

Fuente: Elaboración del investigador.

#### 3.5.2. INSTRUMENTOS

Encuestas: Mediante los cuestionarios dirigidos a los los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca, tomadas como integrantes de la muestra, utilizando interrogantes relacionadas con los objetivos de nuestra investigación.

### 3.6. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 3.6.1. DISEÑO ESTADÍSTICO

Se comprobó la veracidad de la hipótesis que se planteó en el presente trabajo de investigación de tipo correlacional utilizando la explicación de Karl Pearson.

La fórmula de Pearson es el siguiente:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**a. DETERMINACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS.**

H1:  $R_{xy} \neq 0$  (significa que existe relación directa entre las dos variables)

H0:  $R_{xy} = 0$  (significa que no existe relación directa entre las dos variables)

**b. NIVEL DE SIGNIFICANCIA.**

Se usó un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisó este nivel, se asumió el nivel de significancia del 5% es decir,  
 $\alpha = 0.05$

**c. ESTADÍSTICA DE PRUEBA.**

Se utilizó la distribución T con  $n-2$  grados de libertad.

$$t_c = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Dónde:

$t_c$ : T calculada

$n$  : tamaño de muestra

$r$  : coeficiente de efecto.

**d. REGLA DE DECISIÓN.**

Si  $t_c > t_t$ , entonces se rechaza  $H_0$



## CAPÍTULO VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADO DE LAS VARIABLES

#### 4.1.1. VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

CUADRO Nº 01

DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE  
LA CIUDAD DE JULIACA

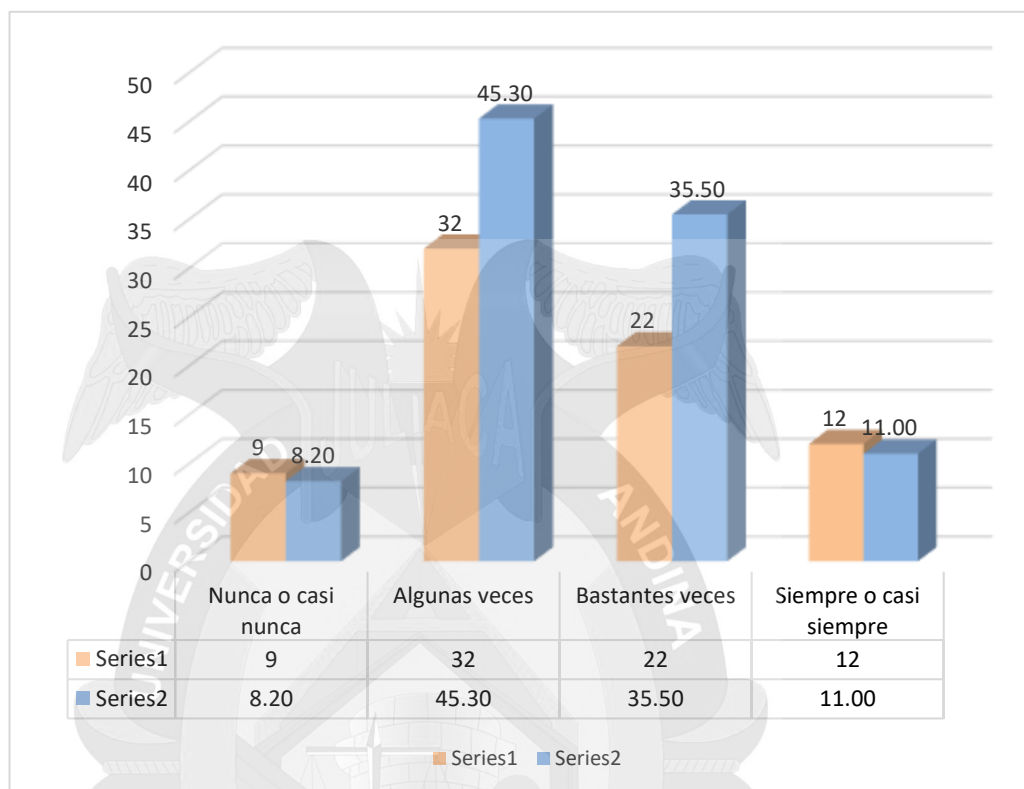
Dimensiones de la gestión educativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca o casi nunca	9	8,7 %
Algunas veces	32	45,3 %
Bastantes veces	22	35,5 %
Siempre o casi siempre	12	10,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

**Fuente** : Encuesta gestión educativa

**Elaborado** : Investigador

GRÁFICO Nº 01

**DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE**



**Fuente** : Cuadro Nº 01

**Elaborado** : Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro Nº 01, se presenta los datos sobre la encuesta de la dimensión de la gestión educativa dirigido a los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuya distribución de frecuencias es el siguiente: Presenta una frecuencia de 45.3% que manifiesta que algunas veces utilizan las dimensiones de la gestión educativa, seguido de un 35.5% que afirman que bastantes veces utilizan las dimensiones de la gestión educativa, por otro lado, el 8.7% de los docentes encuestados nunca o casi nunca utilizan estas

condiciones en la gestión educativa. Finalmente, el 10.5% siempre o casi siempre tienen a utilizar las dimensiones mencionadas.

Los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 01, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces utilizan las dimensiones de la gestión educativa en relación a los demás.

**CUADRO N° 02**  
**CRITERIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES**  
**DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL**  
**DE LA CIUDAD DE JULIACA**

Criterios de la gestión educativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca o casi nunca	6	8,2 %
Algunas veces	31	45,3 %
Bastantes veces	29	35,5 %
Siempre o casi siempre	9	11,1 %
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

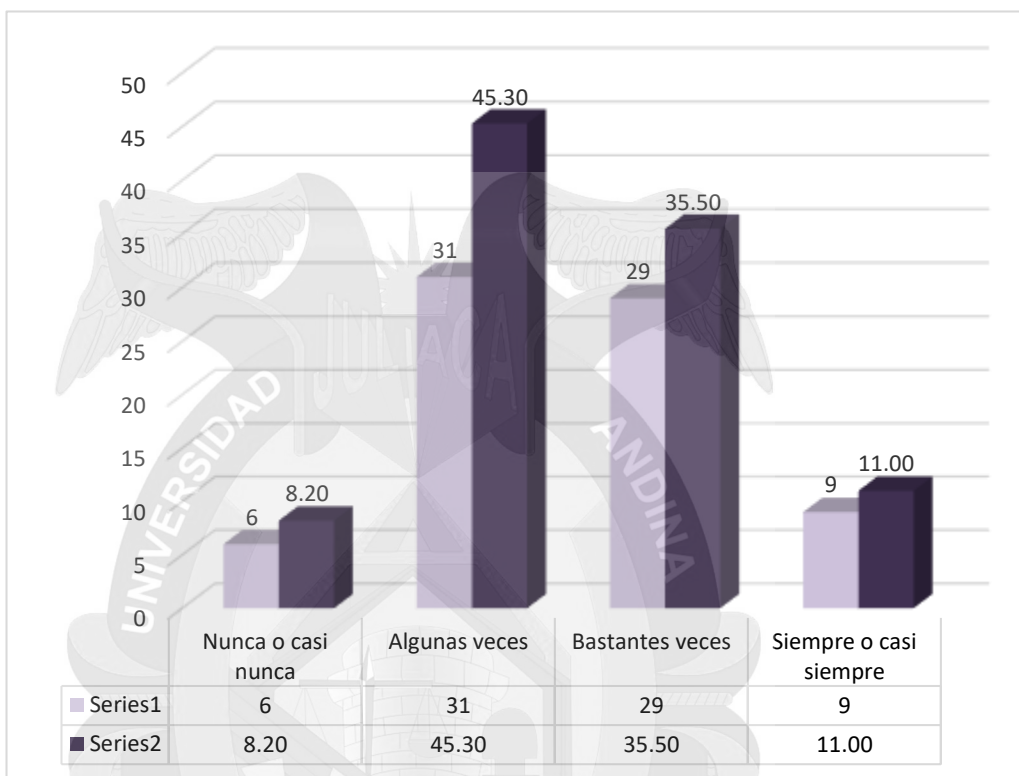
**Fuente** : Encuesta gestión educativa

**Elaborado** : Investigador



## GRÁFICO Nº 02

### CRITERIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA



**Fuente** : Cuadro Nº 02

**Elaborado** : Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro Nº 02, se presenta los datos sobre la encuesta de los criterios de la gestión educativa dirigida a los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuya distribución de frecuencias es el siguiente: Presenta una frecuencia de 45.3% que manifiesta que algunas veces presenta la aplicación de los criterios de la gestión educativa, seguido de un 35.5% que afirman que bastantes veces aplican los criterios de la gestión educativa, por otro lado, el 8.2% de los docentes encuestados nunca o casi nunca utilizan o

aplican los criterios para una buena gestión educativa. Finalmente, el 11.1% siempre o casi siempre tienen a utilizar dichos criterios para la mejora de la gestión institucional.

Los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 02, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces tienen a utilizar los criterios para una buena gestión educativa, asimismo muestra que un 11.1% tiene siempre o casi siempre aplican los criterios ya mencionados.

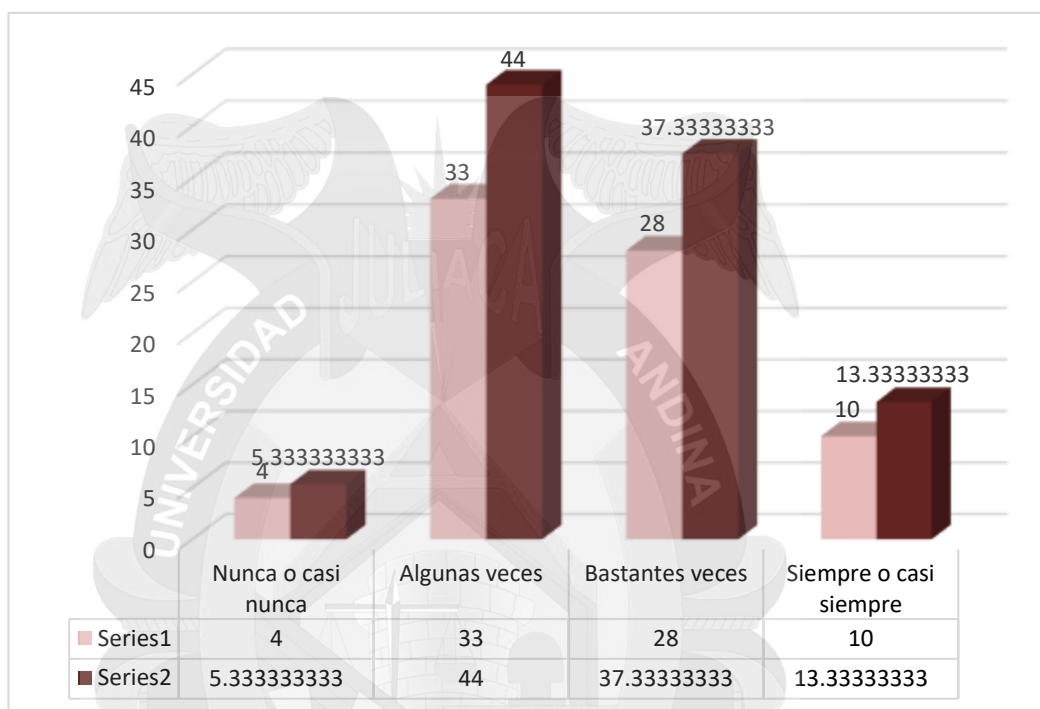
**CUADRO N° 03**  
**MODELO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA**

Modelo de la gestión educativa	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca o casi nunca	4	5.33 %
Algunas veces	33	44 %
Bastantes veces	28	37.33 %
Siempre o casi siempre	10	13.33 %
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

**Fuente** : Encuesta gestión educativa  
**Elaborado** : Investigador

### GRÁFICO N° 03

#### MODELO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA



**Fuente** : Cuadro N° 03

**Elaborado** : Investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados del cuadro N° 03, donde se presenta los datos sobre la utilización del modelo de la gestión educativa de los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuya distribución de frecuencias es el siguiente: Presenta una frecuencia de 44% que manifiesta que algunas veces utilizan el modelo de la gestión educativa, seguido de un 37.3% que afirman que bastantes veces tienen a utilizar el modelo de la gestión educativa, por otro lado, el 5.3% de los docentes encuestados nunca o casi nunca utilizan el modelo

de gestión educativa. Finalmente, el 13.3% siempre o casi siempre utilizan el modelo de gestión educativa para organizar todas las áreas en base al modelo.

Los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 03, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces tiene a utilizar el modelo de gestión educativa, asimismo muestra que un 13.3% siempre o casi siempre tienen a utilizar el modelo de gestión educativa para la mejora de sus procesos.

**CUADRO N° 04**  
**ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA**

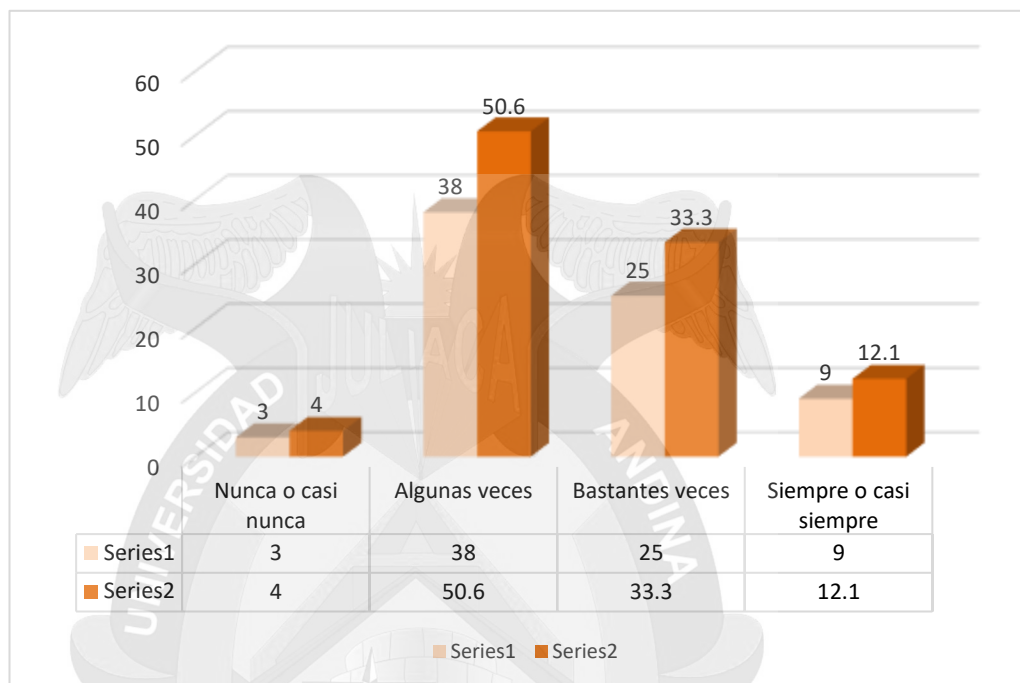
Elementos de la gestión educativa	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca o casi nunca	3	4 %
Algunas veces	38	50.6 %
Bastantes veces	25	33.3 %
Siempre o casi siempre	9	12
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

**Fuente** : Encuesta gestión educativa

**Elaborado** : Investigador

GRÁFICO N° 04

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA



Fuente : Cuadro N° 04

Elaborado : Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados del cuadro N° 04, donde se presenta los elementos de la gestión educativa para la utilización de sus actividades de los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuya distribución de frecuencias es el siguiente: Presenta una frecuencia de 50.6% que manifiesta que algunas veces los docentes emplean los elementos de la gestión educativa en sus actividades dentro de la institución, seguido de un 33.3% que afirman que bastantes veces utilizan la aplicación de los elementos de la gestión educativa en sus actividades, por otro lado, el 4% de los docentes encuestados nunca o



casi nunca utilizan los elementos de la gestión educativa en sus actividades. Finalmente, el 12.1% siempre o casi siempre utilizan estos elementos.

Los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 04, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces utilizan los elementos de la gestión educativa en sus actividades, asimismo muestra que un 12.1% indican que siempre o casi siempre estos elementos mejoran las actividades educativas.

#### 4.1.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CUADRO N° 05

TIPOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA

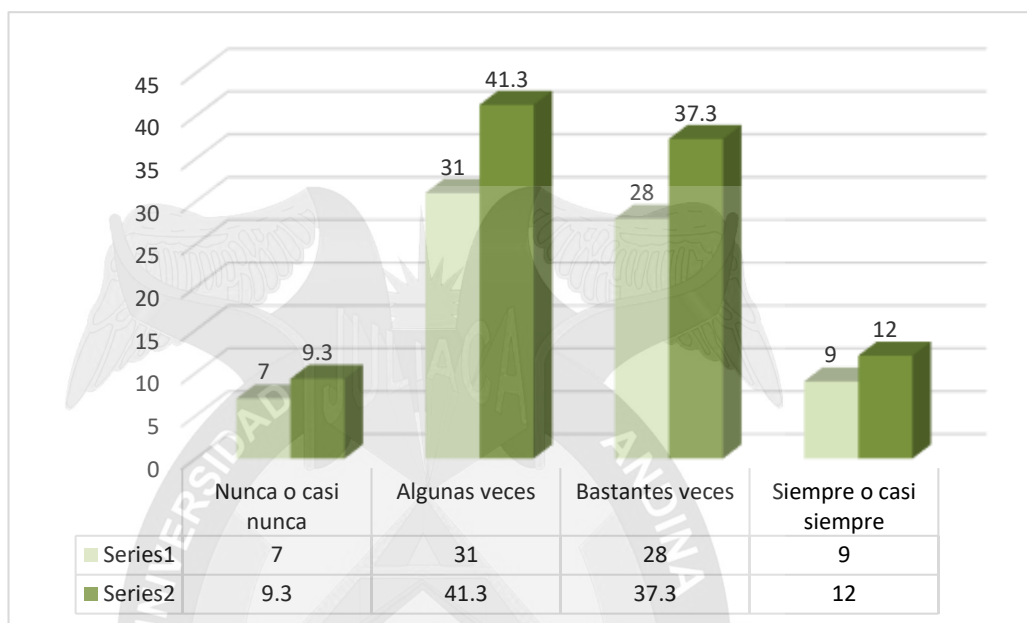
Tipos de aprendizaje organizacional	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca o casi nunca	7	9.3 %
Algunas veces	31	41.3 %
Bastantes veces	28	37.3 %
Siempre o casi siempre	9	12 %
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Fuente** : Encuesta aprendizaje organizacional

**Elaborado** : Investigador

GRÁFICO N° 05

TIPOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA



Fuente : Cuadro N° 05

Elaborado : Por el Ejecutor

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados del cuadro N° 05, donde se presenta los datos sobre los tipos de aprendizaje organizacional para el logro de objetivos de los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuya distribución de frecuencias es el siguiente: Presenta una frecuencia de 41.3% que manifiesta que algunas veces se trabaja con los tipos de aprendizaje organizacional para el logro de los objetivos, seguido de un 37.3% que afirman que bastantes veces se trabaja con tipos de aprendizaje organizacional, por otro lado, el 9.3% de los docentes encuestados nunca o casi nunca se traba con los tipos de aprendizaje organizacional para el logro de objetivos. Por último, el 12%

siempre o casi siempre se trabaja con los tipos de aprendizaje organizacional.

Los resultados que se presentan muestran claramente según el gráfico N° 05, que la mayoría de los docentes sólo algunas veces trabajan con los tipos de aprendizaje organizacional para el logro de objetivos, también muestra que un 12% manifiestan que siempre o casi siempre se trabaja con estos tipos de aprendizaje organizacional para el logro de objetivos.

CUADRO N° 06

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA**

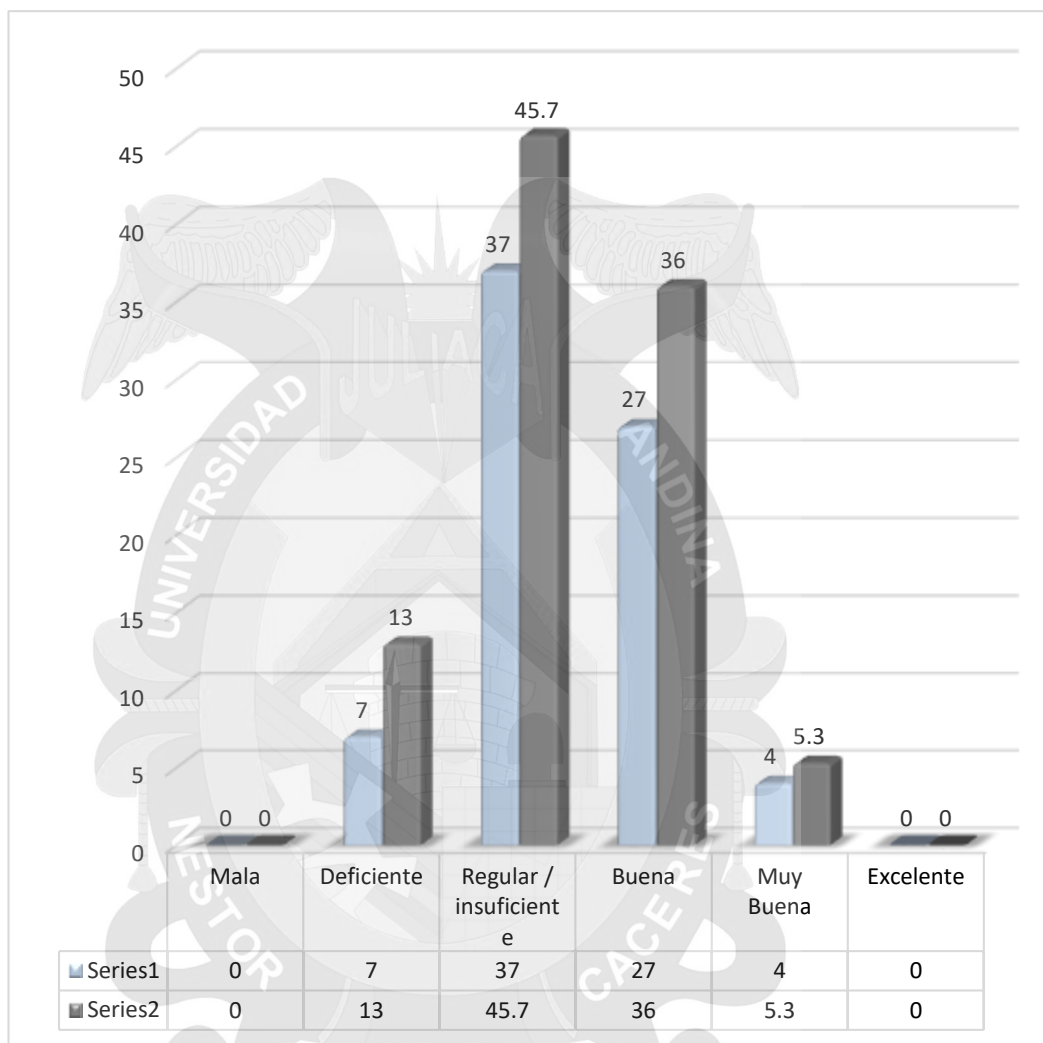
Gestión del conocimiento	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	00-06	0	0 %
Deficiente	07-10	7	13 %
Regular / insuficiente	11-13	37	45.7 %
Buena	14-16	27	36 %
Muy Buena	17-18	4	5.3 %
Excelente	19-20	0	0
Total		75	100,00

**Fuente** : Encuesta aprendizaje organizacional.

**Elaborado**: Investigador

GRÁFICO N° 06

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA



Fuente : Cuadro N° 06

Elaborado : Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados del cuadro N° 06, donde se presenta los datos sobre la gestión del conocimiento de los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuya distribución de frecuencias es el siguiente: Presenta una frecuencia de 45.7% que tienen



gestionar el conocimiento de forma regular / insuficiente, seguido de un 36% que tienen a tener una gestión del conocimiento buena, por otro lado, el 13% de los docentes opinan que tienen una buena gestión del conocimiento.

La gran mayoría de los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, consistente en el 45.7% de los docentes, poseen una regular e insuficiente relación entre las gestiones educativas y la gestión del conocimiento, toda vez de que los comportamientos y la gestión del conocimiento contribuyen a mejorar la gestión educativa. Por lo tanto; resultados no son nada satisfactorios. Con lo que queda demostrado la hipótesis específica sobre la gestión del conocimiento y la gestión educativa.

Esta investigación atribuye que los docentes poseen un regular e insuficiente nivel de relación entre la gestión educativa y la gestión del conocimiento, en relación a los comportamientos y utilización de sus criterios, elementos y faces, No debemos olvidar que la regulación de la gestión educativa desplegada y ayuda a que el docente puede generar una cultura o aprendizaje organizacional en relación a la gestión del conocimiento.



## 4.2. ANÁLISIS HIPÓTESIS

CUADRO N° 07

RELACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA

	x	50-70	70-90	90-110	110-130	130-150	i	$U_j$	$\sum U_j n_j$	$\sum U_j^2 n_j$	$\sum U_j U_j n_j$
		60	80	100	120	140					
15-17	16				2	5	7	2	14	28	24
13-15	14			42	48	3	93	1	93	93	54
11-13	12		13	185	5		203	0	107	0	0
09-11	10	12	18				30	-1	-30	30	42
07-09	08	1					1	-2	-2	4	4
$n_i$		13	31	227	55	8	334		75	155	124
$U_i$		-2	-1	0	1	2					
$\sum U_i n_i$		-26	-31	-57	55	16	14				
$\sum U_i^2 n_i$		52	31	0	55	32	170				
$\sum U_i U_j n_{ij}$		28	18	0	52	26	124				

Fuente : Anexo N° 2

Elaborado : Investigador

x (V.I.)= Gestión educativa

y (V.D.)= Aprendizaje organizacional

Para la contratación de la hipótesis de investigación, se utilizó la fórmula del coeficiente de efecto.

$$r = \frac{n(\sum U_i U_j) - (\sum U_i)(\sum U_j)}{\sqrt{(\sum U_i^2) - (\sum U_i)^2} \sqrt{(\sum U_j^2) - (\sum U_j)^2}}$$

$$r = \frac{334(124) - (14)(155)}{\sqrt{34(170) - (14)^2} \sqrt{34(155) - (75)^2}}$$

$$r = 0.79$$

## HIPÓTESIS ESTADÍSTICA.

Establece la gestión educativa de los datos cuantitativos de las variables, cuando se relacionan con el aprendizaje organizacional; es decir se pone de manifiesto el grado de afinidad entre las citadas variables, sin embargo, es importante formular dichas hipótesis:

### HIPÓTESIS NULA

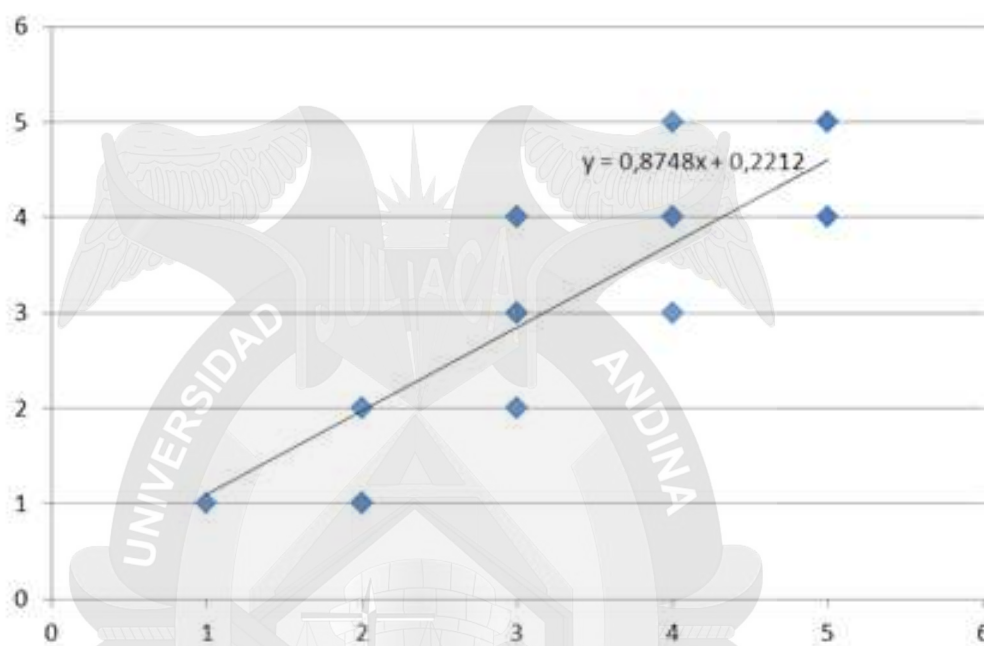
**Ha** La Gestión Educativa tiene relación positiva en el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015.

### HIPÓTESIS ALTERNA

**Ho** La Gestión Educativa tiene relación negativa en el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca en el año 2015.

## GRÁFICO N° 08

RECTA DE REGRESIÓN LINEAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA MARGINAL DE LA CIUDAD DE JULIACA



## APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Fuente : Tratamiento estadístico

Elaborado : Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El valor de la influencia  $e=0.79$  revela un grado regular entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca. Es decir, existe un nivel de interdependencia muy insuficiente entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional.

En consecuencia, se asevera que el nivel de la gestión educativa



de los docentes tiene una influencia directa con el aprendizaje organizacional, toda vez de que esta última involucra la gestión inteligencia elementos, modelos y normas en el aprendizaje organizacional.

$$e2\ 100 = (0.79)2100 = 62.41\%$$

A continuación, daremos una interpretación porcentual del resultado de nuestra hipótesis general de esta investigación, a efectos de ser más accesible y visual como que es uno de los fines supremos de la investigación científica mediante la relación siguiente propuesto por el Doctor Claudio Torres Bardales, en su obra Metodología de la Investigación Científica propuso la relación matemática anteriormente citada. En efecto, la gestión educativa tiene una relación positiva en el aprendizaje organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas de la zona marginal de la ciudad de Juliaca, cuyo porcentaje arroja una determinación es del orden del 45.7%. Con lo que queda validada la hipótesis general del presente trabajo de investigación.

## CONCLUSIONES

Según el análisis de los resultados se llega a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** Del Contraste de la Hipótesis Las dimensiones de la gestión educativa tienen relación positiva en el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca. presenta una frecuencia de 45.3% que manifiesta que algunas veces utilizan las dimensiones de la gestión educativa, seguido de un 35.5% que afirman que bastantes veces utilizan las dimensiones de la gestión educativa.

**SEGUNDA:** Del Contraste de la Hipótesis Los criterios de la gestión educativa tienen relación positiva con el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca, presenta una frecuencia de 45.3% que manifiesta que algunas veces presenta la aplicación de los criterios de la gestión educativa

**TERCERA:** Del Contraste de la Hipótesis los modelos de gestión educativa tienen relación positiva con el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca, presenta una frecuencia de 44% que manifiesta que algunas veces utilizan el modelo de la gestión educativa





**CUARTA:** Del Contraste de la Hipótesis los elementos de la gestión educativa tienen relación positiva con el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca, presenta una frecuencia de 50.6% que manifiesta que algunas veces los docentes emplean los elementos de la gestión educativa en sus actividades dentro de la institución

**QUINTA:** Del Contraste de la Hipótesis la gestión del conocimiento tiene relación positiva con el Aprendizaje Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la ciudad de Juliaca, presenta una frecuencia de 41.3% que manifiesta que algunas veces se trabaja con los tipos de aprendizaje organizacional para el logro de los objetivos



## SUGERENCIAS

De acuerdo a los resultados de la investigación se realizan las siguientes sugerencias:

**PRIMERA:** Se sugiere realizar capacitaciones y talleres gestión educativa para generar un clima y aprendizaje organizacional y este contribuya al trabajo en equipo respetando el derecho de los demás acompañados con talleres de reflexión en relación a las relaciones humanas de la institucional para brindar con eficacia y respeto favorable en las actividades de los docentes con la participación y el fortalecimiento de la organización de las instituciones.

**SEGUNDA:** Se sugiere, al personal Directivo fomentar a la comunidad educativa a una evaluación de reflexión de la gestión educativa y aplicar los criterios de la organización en los procesos educativos y auto capacitarse en gerencia y administración educativa, liderazgo pedagógico y ejecutar gestiones programas para el mejoramiento del aprendizaje organizacional para lograr las metas y objetivos de la instituciones educativas con una actitud emocional saludable, con la intención de promover estrategias administrativas y estimular para la buena práctica en la mejora de la calidad y servicio educativa.

**TERCERA:** Se sugiere a realizar en forma permanente seminarios y talleres al personal docentes, administrativos y escuela de padres sobre el



modelo de gestión educativa y sus beneficios para mejorar toda la actividad educativa con criterio innovador y reflexivo ponentes de alta preparación en formación y así mejorar el rendimiento académico de los aprendizajes.

**CUARTA:** El personal directivo debe brindar facilidades para crear un clima organizacional en las relaciones humanas que favorezcan a los docentes para impulsar la aplicación de los elementos del clima organizacional en la toma de decisiones asertivas en sus actividades diarias y académicas, aperturando el dialogo y dar alternativas de solución, para superarlas y proporcionar la calidad de etapas de la gestión administrativa de las instituciones educativas.

**QUINTA:** Fortalecer la evaluación de actitudes y el trabajo en equipo dando a conocer su importancia y el beneficio que esta trae para los docentes en su labor profesional logrando capacidades de la comunicación de calidad, la tolerancia y el trabajo en equipo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACQUARONI R.,(2008),La incorporación de la competencia metafórica (cm) a la enseñanza-aprendizaje del español como segunda lengua (l2) a través de un taller de escritura creativa: estudio experimental Universidad Complutense de Madrid, España, Recuperado de : [http://eprints.ucm.es/8598/1/T\\_30794.pdf](http://eprints.ucm.es/8598/1/T_30794.pdf)
2. ALBO G. (2009), Escalas de las estrategias de aprendizaje de los estudiantes, Universidad Nacional de la Plata Argentina Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22187/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22187/Documento_completo.pdf?sequence=1)
3. ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Sáenz. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Editorial EDIGRABER. Lima-Perú.
4. ANTÚNEZ, SERAFÍN. (2000) Clave para la Organización de Centros Escolares Cuadernos 5ª Edición ICE. Instituto de Ciencias de la Educación Universidad Barcelona. Horsori. Editorial.
5. ANTUNEZ, SERAFÍN. (2000). El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares. En el Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria. Lecturas. Pronap. SEP.
6. ARIEL P. DE GEUS, marzo-abril (1988), pág,70-74. "Planeando el Aprendizaje", Harvard Business Review.
7. BALLESTER A.,(2002), El aprendizaje significativo en la práctica, Universidad de las Islas de Baleares, España Recuperado de: [http://www.aprendizajesignificativo.es/mats/El\\_aprendizaje\\_significativo](http://www.aprendizajesignificativo.es/mats/El_aprendizaje_significativo)
8. BALMASEDAL. (2009) orfebrería epigrafiada de época visigoda en el museo



arqueológico nacional Recuperado de  
<http://www.ucm.es/data/cont/docs/446-2013-08-22-4%20luis.pdf>:

9. BARA P.,(2001), estrategias metacognitivas y de aprendizaje: estudio empírico sobre el efecto de la aplicación de un programa metacognitivo, y el dominio de las estrategias de aprendizaje en estudiantes de e.s.o, b.u.p y universidad, Universidad de Complutense , España, Recuperado de :  
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t25562.pdf>
10. BARRIGA A., (2013), secuencias de aprendizaje. ¿un problema del enfoque de competencias o un reencuentro con perspectivas didácticas? Universidad Autonoma de Mexico, Mexico, Recuperado de:  
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev173ART1.pdf>
11. BERNAD, M., JUAN, A. (2009), Las estrategias de aprendizaje: Nueva Agenda para el éxito escolar. Ediciones Universidad de Salamanca (España).
12. BOUDE O., (2011), desarrollo de competencias genéricas y específicas en educación superior a través de una estrategia didáctica, Universidad Nacional de Educación a distancia Facultad de Educación, Madrid Recuperado de:
13. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Educacion-Orboude&dsID=Documento.pdf>.
14. COLL, CÉSAR Y MORCHESSI, ÁLVARO (Comps.) ( 1992), pp. 315-333. Desarrollo Psicológico y Educación II, Madrid, Alianza Psicológica,
15. DIMA, J (2012). Aprendizaje activo de la física en alumnos de nivel secundario: Pre test de laboratorio sobre transformación de energía eléctrica en térmica. Lima, Perú.
16. Recuperado..de:<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1381/1/155412P298.pdf>





17. DOWALL, E. (2009). Relación entre las estrategias de aprendizaje y la comprensión lectora en alumnos ingresantes de la Facultad de Educación de la UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2398/1/macdowall\\_re.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2398/1/macdowall_re.pdf)
18. DREW, S. (1996), "Strategy and intellectual capital", Management Update, Vol.7, No.4.
19. FARRO Custodio, Francisco. (1995). Gerencia de centros educativos. Editorial Centro de Proyección Cristiana, Lima.
20. FULLAN MICHAEL Y HARGREAVES ANDY. (2000). La Escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar, Biblioteca para la Actualización del Maestro. Segunda edición. Derechos exclusivos Amorrouro Editores SEP, México.
21. Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía <http://pen.cne.gob.pe/upload/RESULTADO7.doc>
22. GUSTAVO, C. (2009). Estrategias de aprendizaje de matemáticas en estudiantes de tercer semestre de preparatoria. <http://posgradofeuady.org.mx/wp-content/uploads/2011/03/Tesis-Gustavo-Alejandro-C%C3%A1ceres-Cardel%C3%B1a.pdf678>.
23. KENICHI OHMAE, (1992), pág. 53. "Las Estrategias", McGraw-Hill, Nueva York.
24. KLINGLER, CYNTHIA Y VADILLO, Guadalupe, (1999). Psicología cognitiva. Estrategias en la práctica docente, Mc Graw Hill, México.



25. MICHAEL PORTER, (1980), pág. 35. "Estrategia Competitiva", Free Press, Nueva York.
26. Ministerio de Educación. (2007). Gestión educativa. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-133476.html>
27. MONEREO, CARLES. (Coord) (1998). Estrategias de aula, Biblioteca del Normalista, SEP/Cooperación Española. México.
28. PETER SENGE, "Quinta Disciplina". Perrenout, Phillipe, (2004). Diez nuevas competencias para enseñar, Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP, México.
29. PINEDA QUISPE, Edgardo. (2009) Estructura y teoría administrativa. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
30. ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. (1996) Administración: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
31. SCHMELKES, Sylvia. Noviembre de (1996). Calidad de la educación y gestión escolar, Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma Educativa, San Juan del Río, Querétaro.



# ANEXOS



## ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

### INSTRUCCIONES.

Marque con mucha claridad la opción elegida con una X elija la respuesta que mayor describa lo que piensa usted.

### CONFIDENCIALIDAD.

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

1. ¿Se realiza la planificación de actividades oportunamente?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

2. ¿El personal de la institución realiza la organización administrativa de manera adecuada?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

3. ¿La dirección brinda orientación en caso de dificultades?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

4. ¿Realiza el control de las actividades en base a los objetivos propuestos?



Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

5. ¿Otorga motivación para mejorar la gestión educativa?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

6. ¿Se realiza la organización en el aula para mejorar el aprendizaje?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

7. ¿El ambiente de trabajo es adecuado para los estudiantes?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

8. ¿Utilizan los docentes estrategias que favorezcan el aprendizaje organizacional?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )





9. ¿Los docentes innovan en solución de problemas del aula?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )

10. ¿Se fomenta la acción comunicativa en el aula constantemente?

Nunca o casi nunca ( )

Algunas veces ( )

Bastantes veces ( )

Siempre o casi siempre ( )